



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Julia Eßer**

**Kundenbindungsmanagement  
bei Profisportvereinen in der  
1. Bundesliga**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kundenbindungsmanagement bei Profisportvereinen in der 1. Bundesliga**

Autorin:  
**Frau Julia Eßer**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM12w52-B**

Erstprüfer:  
**Herr Professor Günther Graßau**

Zweitprüfer:  
**Frau Anne-Kathrin Laufmann**

Einreichung:  
Hückelhoven, 20.07.2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Customer Retention Management of Professional Football Clubs in the German National League**

author:

**Ms. Julia Eßer**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM12w52-B**

first examiner:

**Mr. Professor Günther Graßau**

second examiner:

**Ms. Anne-Kathrin Laufmann**

submission:

Hückelhoven, July 20<sup>rd</sup> 2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Eßer, Julia:

Kundenbindungsmanagement bei Profisportvereinen in der 1. Bundesliga

Customer Retention Management of Professional Football Clubs in the German National League

95 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Intention der Arbeit ist es, Kundenbindungsprozesse bei Profisportvereinen der ersten Bundesliga zu untersuchen. Die Analyse der Zielgruppen Fans, Sponsoren und Medien geben Aufschluss darüber, welche Kundenbindungsinstrumente genutzt werden müssen, um eine Beziehung aufzubauen und diese langfristig zu halten.

Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, welche Wirkung die analysierten Marketingmaßnahmen haben und welche dieser Strategien die höchste Effektivität erzielen.

Diese werden mittels Analysen, Strategien und Konzepten, unter besonderer Berücksichtigung der Zielgruppen, herausgearbeitet. Anschließend wird das Thema Kundenbindungsmanagement anhand des Fallbeispiels SV Werder Bremen veranschaulicht.

Das Ergebnis dieser Arbeit ist, dass das Kundemanagement-Konzept aus unterschiedlichen Phasen besteht, die eine erfolgreiche Kundenbindung ermöglichen. Dabei sind die individuelle Ansprache und die stetige Zufriedenstellung der Kundengruppen von immenser Wichtigkeit.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Definitionen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kunde .....	3
2.2 Kundenbindung .....	4
2.3 Kundenbindungsmanagement.....	10
2.4 Profisportvereine in der Bundesliga.....	11
<b>3 Zielsetzungen der Vereine .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Zielgruppen .....</b>	<b>13</b>
4.1 Direkte und indirekte Zuschauer.....	13
4.2 Sponsoren .....	14
4.3 Medien .....	16
<b>5 Kundenbindungsinstrumente.....</b>	<b>17</b>
<b>6 Kundenbindungsmanagement .....</b>	<b>29</b>
6.1 Kundenbeziehungszyklus .....	29
6.2 Wirkungskette der Kundenbindung .....	31
6.3 Kundenempfehlung .....	32
6.4 Managementgrundsätze der maximalen Kundenorientierung.....	34
6.5 Kontrolle.....	35
6.6 Voraussetzung für den Erfolg .....	38
6.6.1 Mitarbeiter .....	38
6.6.2 Strukturen und Organisationen .....	40
6.6.3 Drei Bausteine für die Kundenbindung.....	40
<b>7 Probleme und Chancen.....</b>	<b>42</b>
7.1 Problemfelder des Kundenbindungsmanagements.....	42
7.2 Chancen für das Kundenbindungsmanagement .....	44

---

<b>8</b>	<b>Fallbeispiel Werder Bremen.....</b>	<b>45</b>
8.1	Wissenschaftliche Fragestellung .....	45
8.2	Stand der Forschung .....	46
8.3	Vorstellung SV Werder Bremen .....	47
8.4	CSR – Management .....	49
8.5	„WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ .....	51
8.5.1	LEBENSLANG GRÜN WEIß .....	52
8.5.2	LEBENSLANG GESUND .....	54
8.5.3	LEBENSLANG AKTIV .....	54
8.5.4	LEBENSLANG TOLERANT .....	55
8.5.5	LEBENSLANG HILFSBEREIT .....	55
8.5.6	LEBENSLANG UMWELBEWUSST .....	56
8.6	SWOT-Analyse .....	56
8.7	Fan- und Mitgliederbetreuung .....	58
8.8	Marketingabteilung .....	59
<b>9</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>65</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>XX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXX</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

etc.	-	et cetera
SV	-	Sportverein
CSR	-	Corporate Social Responsibility
Hrsg.	-	Herausgeber
S.	-	Seite
Nr.	-	Nummer
u.a.	-	unter anderem

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mögliche Reaktion einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw.

Unzufriedenheit..... 5

Abbildung 2: Prozess der Übermittlung einer Kundenempfehlung ..... 33

Abbildung 3: Verlauf der Kundenbindung durch die Mitarbeiter ..... 38

Abbildung 4: Drei Bausteine für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ..... 41

Abbildung 5: Organisationsstruktur des SV Werder Bremen..... 59

Abbildung 6: Markenpositionierung ..... 62

Abbildung 7: Bindungsstrategie Werder Bremen..... 63

Abbildung 8: Reichweitenanalyse des Vereins Werder Bremen ..... 63

# 1 Einleitung

Borussia Dortmund, Eintracht Frankfurt, SV Werder Bremen oder doch lieber der FC Bayern München? Diese Frage stellen sich immer mehr fußballbegeisterte Fans der Bundesliga. In der heutigen Zeit ist es nicht mehr üblich, dass der Heimatverein gleichzeitig der Verein ist, für den das Fußballherz an den Spieltagen schlagen soll. Besonders die jüngere Generation soll sich nicht der Meinung der Eltern anschließen, sondern selbst die verschiedenen Klubs kennenlernen und einen eigenen Favoriten auswählen. In der Fußballbundesliga kämpfen die Vereine nicht nur jedes Jahr um die Meisterschaft oder die internationalen Titel, sondern folgen auch dem Ziel, immer mehr Fans für sich zu gewinnen und eine Zusammenarbeit mit Sponsoren einzugehen. Die folgende Arbeit soll Aufschluss darüber geben, wie Profisportvereine der 1. Bundesliga die Fans, Sponsoren und Medien für sich gewinnen.

Die vorliegende Thesis widmet sich deshalb der Frage, wie die Bundesligavereine vorgehen, um ihre Zielgruppen an sich zu binden und diese Beziehung langfristig zu halten. Ebenfalls wird diskutiert, wie Kundenbindungen zustande kommen, welche Kriterien dafür erfüllt werden müssen und welche Auswirkungen Kundenbindung auf die Unternehmen hat.

Zu Beginn dieser Arbeit werden zum besseren Verständnis die grundlegenden Begriffe definiert. Fortlaufend werden die Zielsetzungen der Vereine in Bezug auf das Kundenbindungsmanagement eruiert. Diese sind in erster Linie die Analyse der Interessen und Bedürfnisse und die anschließende Kontaktaufnahme, die bestenfalls zu einer langfristigen Kundenbindung führen. Im Anschluss werden verschiedene Zielgruppen des Vereines näher betrachtet. Die Arbeit gibt Aufschluss darüber, welche Kundenbindungsinstrumente bei Profisportvereinen eingesetzt werden und welche Wirkung sie erzielen. Dabei kann unterschieden werden, ob die Aufmerksamkeit der Zielgruppe erweckt oder die bereits bestehende Beziehung gepflegt werden soll. Durch das Zusammenspiel dieser Instrumente kommt der sogenannte Kundenbindungszyklus zustande, welcher die Phasen, die ein Kunde bis zur letztendlich Bindung an einen Verein durchläuft, erläutert. Eine nicht unerhebliche Rolle für die Akquise spielt außerdem die Kundenempfehlung, deren Wichtigkeit im Folgenden betrachtet wird. Hier kommt es sowohl auf die Beziehung zwischen Empfehlungsvermittler und -empfänger an, als auch auf die Wirkung der Botschaft. Um zu diagnostizieren, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, müssen verschiedene Kontrollen durchgeführt werden. Diese beschäftigen sich zum Einen mit der Effizienz und zum Anderen mit der Effektivität der

Kundenbindung. Des Weiteren muss hinsichtlich der Forschungsfrage analysiert werden, welche Voraussetzungen für den Erfolg der Kundenbindung gegeben sein müssen und welche internen Maßnahmen daraus resultieren. Im Rahmen der zuvor genannten Untersuchung werden ebenfalls die Probleme und Chancen der Kundenbindung thematisiert. Im Vordergrund stehen die mit der Kommerzialisierung einhergehenden Unstimmigkeiten zwischen den verschiedenen Kundensegmenten und die daraus resultierenden Konsequenzen.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit dem Thema Kundenbindung am konkreten Fallbeispiel des Sportvereins Werder Bremen. Zu Beginn wird der Forschungsstand von Kundenbindung bei Profisportvereinen erläutert, die derzeitige Situation des Vereins dargelegt und anschließend wird das CSR-Management (Corporate Social Responsibility) vorgestellt. Wie später noch genauer erläutert wird, gibt es bei Werder Bremen drei Abteilungen, die sich mit dem Thema Kundenbindung auseinandersetzen: Die Marketingabteilung, die Fan- und Mitgliederbetreuung und die CSR-Abteilung mit der eigenen Marke „WERDER – BEWEGT“, die im Folgenden im Fokus steht. Der SV (Sportverein) ist der erste Bundesligaverein, der ein solch großes Engagement an sozialen Projekten aufbringt. Wie der daraus entstehende Vorteil zur Kundenbindung genutzt werden kann und wie der Verein die Kunden dabei an sich bindet, wird folglich analysiert und ausgewertet.

Finalisiert werden die wesentliche Punkte und Ergebnisse dieser Arbeit durch ein kurzes und prägnantes Resümee, um abschließend zu einem Fazit zu gelangen.

## 2 Definitionen

Zunächst werden Begriffe, die zum Verständnis dieser Arbeit dienen, definiert.

### 2.1 Kunde

Im Fokus der Kundenbindung steht der Kunde. Der Kunde kann die Person sein, die ein Produkt kauft oder eine Dienstleistung wahrnimmt. In Bezug auf den Bundesligaverein kauft ein Kunde Eintrittskarten, Merchandising Artikel oder nimmt besondere Angebote wahr.

„Da der Erfolg und Mißerfolg [sic!] unternehmerischer Aktivitäten im Markt von den (potentiellen) Kunden entschieden wird, steht der einzelne (potentielle) Kunde im Mittelpunkt aller Entscheidungen und Handlungen.“<sup>1</sup> Gündling beschreibt den Kunden somit als unverzichtbar. Von ihm ist die Existenz des Unternehmens abhängig. Darüber hinaus entscheidet der Kunde mit seinem Kaufverhalten über den Erfolg der angestrebten Ziele des Unternehmens. Die individuellen Bedürfnisse des Kunden müssen befriedigt werden damit er eine positive Einstellung gegenüber dem Produkt und dem Unternehmen bekommt. Ziel dabei ist es, eine starke Bindung aufzubauen und diese zu regelmäßig zu pflegen. Dabei ist es nicht von Bedeutung wie viele Marktanteile das Unternehmen hat oder wie viel Umsatz in einem bestimmten Zeitraum gemacht wurde. Durch den Aufbau und die Pflege einer langfristigen Bindung verschafft man sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz oder dem allgemeinen Wettbewerb. Man sollte den Kunden nicht nur als bloßen Käufer sehen, der den Umsatz steigert, sondern als individuellen Menschen. Jeder Mensch hat unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Die Emotionen spielen dabei eine große Rolle. Hat der Kunde mit dem Erwerb eines Produktes oder der Nutzung einer Dienstleistung ein gutes Gefühl, dann ist die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs höher. Das Unternehmen hat also zur Aufgabe das Bedürfnis des Kunden zu erkennen und diese zu befriedigen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gündling, Christian: Maximale Kundenorientierung. Instrumente, Individuelle Problemlösung, Erfolgsgeschichten, Stuttgart 2010, S. 33.

<sup>2</sup> Vgl. Gündling, 2010, S. 39

## 2.2 Kundenbindung

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsicht als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“<sup>3</sup>

Homburg und Bruhn beschreiben Kundenbindung als Strategie von Unternehmen, die dem Kunden etwas bieten wollen, damit sich eine Beziehung aufbaut und der Kunde sich für einen Wiederkauf entscheidet. „In diesem Sinne umfasst Kundenbindung alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet sind“<sup>4</sup>. Die faktische Bindung bezieht sich auf eine vertragliche Basis und die emotionale Bindung sorgt für die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen eines Anbieters. Kundenbindung bedeutet also eine Problemlösung für die individuellen Bedürfnisse der individuellen Kunden zu finden. Laut Garnefeld setzt sich Kundenbindung aus folgenden Kriterien zusammen:<sup>5</sup>

### 1) Zufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wird als Indikator für die wahrgenommene Leistung und die Qualität der Kundenbindung beschrieben. Diese Zufriedenheit wird an einem sogenannten Confirmation-Disconfirmation-Modell gemessen. Dieses Modell misst die Differenz zwischen Erwartungen und Erfüllung der Wünsche des Kunden. Ausgangspunkt des Confirmation-Disconfirmation-Modell ist der Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung). Entspricht die wahrgenommene Produktleistung dem zugrunde liegenden Vergleichsstandard, so spricht man von Konfirmation (Bestätigung), wodurch Zufriedenheit des Kunden entsteht. Übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung (positive Diskonfirmation), resultiert daraus ebenfalls Zufriedenheit, wohingegen eine im Ver-

---

<sup>3</sup> Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S.8 zit. nach Diller, 1996 / Oevermann, 1995

<sup>4</sup> Meffert, Heribert: Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S.162.

<sup>5</sup> Vgl. Garnefeld, Ina: Kundenbindung durch Weiterempfehlung. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, Wiesbaden 2008, S. 45.



gleich zur Soll-Leistung zu geringe Ist-Leistung (negative Diskonfirmation) zu Unzufriedenheit führt.<sup>6</sup>

In Bezug auf einen Bundeligaverein lässt sich ein Kunde nur binden, wenn er mit den Leistungen des Vereins zufrieden ist. Sponsoren erwarten besondere Zusatzleistungen und ein exklusives Angebot. Der direkte Zuschauer erwartet hingegen ein Rahmenprogramm am Spieltag und Ticket- sowie Merchandising- Angebote. Laut Westbrook und Oliver lässt sich das Model auch als „a postchoice evaluative judgement concerning a specifix purchase selection“<sup>7</sup> definieren.

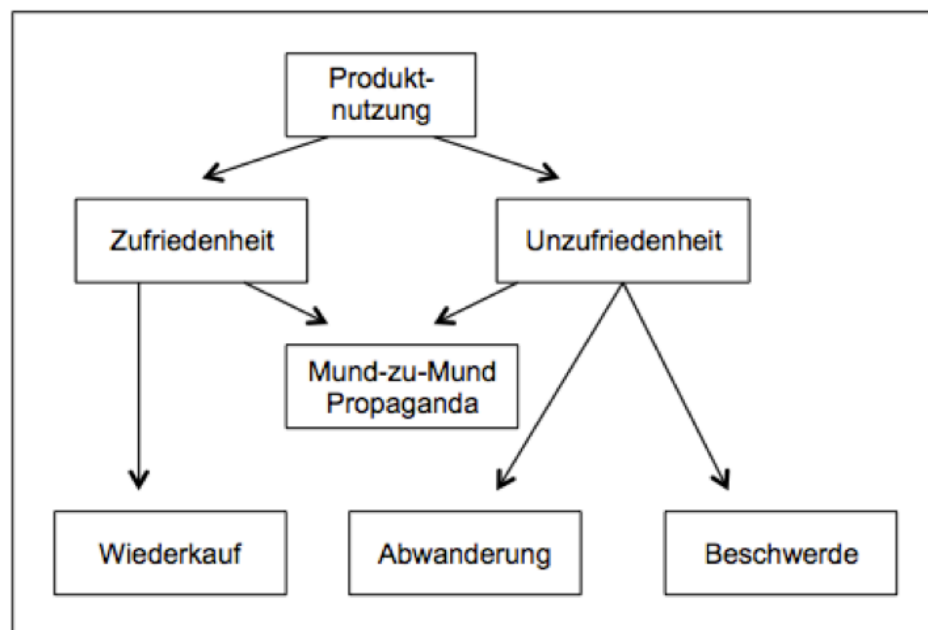


Abbildung 1: Mögliche Reaktion einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Vgl. [gruenderszene.de](http://gruenderszene.de) (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Was meint Kundenzufriedenheit?, [o.J.]

<sup>7</sup> Westbrook, Robert / Oliver, Richard: The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Oxford University Press Vol. 18, No. 1 (1991), S. 86.

<sup>8</sup> Homburg, Christian / Becker, Annette / Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Wiesbaden, S. 108.

Die Abbildung stellt die mögliche Reaktion der Kunden nach der Produktnutzung oder beispielsweise dem Besuch im Stadion dar. „Eine Sichtung der relevanten Literatur zeigt, dass die meisten Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem *Wiederkauf* unterstellen oder auch empirisch zeigen [...]“<sup>9</sup> Sollte der Kunde unzufrieden sein so macht sich das Unternehmen zum Ziel dies zu ändern. Denn die Erfahrungen die der Kunde macht wird er in Form von Lob oder Kritik weiter geben. Er tritt mit Freunden, Bekannten oder Familie in Kontakt und berichtet über seine Erfahrungen.

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, ist es möglich dass der Kunde das Produkt ablehnt und sich abwendet. Dadurch wird es umso schwieriger für den Verein seinen Kunden zurückzugewinnen. Sollte der Kunde sich jedoch beschweren, steht das Unternehmen weiterhin in Kontakt mit ihm und kann ihn durch Problemlösungen und darauffolgende Verbesserungen wieder für sich gewinnen. Deshalb ist es sehr wichtig ein Beschwerdemanagement einzurichten.<sup>10</sup>

Homburg, Becker und Hentschel stellten auf Basis der Verhaltenstheorien zwei Hypothesen auf die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beschreiben sollen:

*„Hypothese 1: Je stärker die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters ist, desto stärker ist die Bindung des Kunden an diesen Anbieter.“*<sup>11</sup>

Bei dieser Hypothese wird davon ausgegangen, dass der Kunde dem Unternehmen treu ist. Sollte er mit einem Produkt oder der Dienstleistung ausnahmsweise unzufrieden sein, so wechselt er nicht direkt zu einem Angebot der Konkurrenz, sondern entscheidet sich trotzdem für einen Wiederkauf. Im Idealfall tritt er sogar mit dem Unternehmen in Kontakt, sodass die Beschwerde aufgenommen werden kann und das Unternehmen die Möglichkeit hat, darauf zu reagieren. Generell geht aus der Hypothe-

---

<sup>9</sup> Vgl. Homburg, Christian / Becker, Annette / Hentschel, Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 109, Hervorhebung im Original.

<sup>10</sup> Vgl. Homburg / Becker / Hentschel, 2010, S. 109

<sup>11</sup> Homburg / Becker / Hentschel, 2010, S. 114, Hervorhebung im Original.

se hervor, dass der Kunde die Unzufriedenheit gar nicht wahrnimmt. Er versucht diese zu ignorieren und baut mehr auf die Zufriedenheit der bisherigen Käufe. Mit jedem weiteren zufriedenen Kauf des Kunden bindet er sich mehr an das Unternehmen und das Risiko den Kunden an ein anderes Unternehmen zu verlieren sinkt.

*„Hypothese 2: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist umso stärker, je höher das Involvement des Kunden ist.“<sup>12</sup>*

Involvement deutet darauf hin, wie aktiv sich der Kunde mit einem Produkt oder einer Dienstleistung auseinandersetzt. Das Low-Involvement-Produkt beschreibt alltägliche Einkäufe die für den Kunden nicht von großer Bedeutung sind. Das High-Involvement-Produkt, bei dem der Kunde eine größere emotionale Bindung aufgebaut hat, wird in der Regel seltener gekauft oder in Anspruch genommen. Der Kunde nimmt vor dem Kauf des Produktes, eine längere Bedenkzeit in Anspruch, da es sich meist um teurere Produkte handelt.<sup>13</sup>

Die Hypothese drückt aus, dass bei höherem Involvement das Unzufriedenheitsrisiko bei einem Kunden niedriger ist. Durch Käufe in der Vergangenheit hat der Kunde viele positive Erfahrungen sammeln können, wodurch die Bindung gestärkt wurde. Diese Bindung zu schwächen ist nur möglich wenn der Kunde negative Erfahrungen macht. Nimmt der Kunde sich mehr Bedenkzeit kann er umso intensiver von dem Unternehmen betreut werden. Vor allem die Sponsoren, die sich für einen Verein entscheiden sollen müssen überzeugt werden. Sie sollen den Verein unterstützen und erwarten deshalb ein exklusives Angebot. Hat der Sponsor sich erst für den Verein entschieden, so bleibt er in der Regel bei dieser Entscheidung, denn damit beide Vertragspartner langfristig profitieren, sind Sponsoringverträge meist entsprechend langfristig ausgelegt.

---

<sup>12</sup> Homburg / Becker / Hentschel, 2010, S. 115, Hervorhebung im Original.

<sup>13</sup> Vgl. Onpulson – Wissen für Unternehmer und Manager (Hrsg.): Marketing. Involvement, [o.J.]

## 2) Wechselbarrieren

Unternehmen müssen zu ihren Kunden eine hohe Wechselbarriere aufbauen, um diese langfristig zu binden. Diese Barriere verhindert, dass der Kunde zu den Angeboten der Konkurrenz wechselt.<sup>14</sup> Durch bindende Angebote verhindert das Unternehmen eine Abwanderung. Der Kunde kann vertraglich gebunden werden, wie zum Beispiel bei einem Kauf einer Dauerkarte oder bei Beginn einer Mitgliedschaft. Das Verhältnis von Kunde zu dem Unternehmen kann aber auch so gut, dass der Wechsel aus emotionalen Gründen gar nicht in Frage kommt. Ökonomische Wechselbarrieren liegen dann vor, wenn der Kunde nicht mehr ohne Verluste wechseln kann. Er ist meistens durch Verträge gebunden und sollte er sich doch für einen Wechsel entscheiden würden für ihn direkte Kosten anfallen oder er könnte gewissen Angebote wie Rabatte, Treuepunkte oder Garantien nicht mehr nutzen.<sup>15</sup> Das Problem dabei ist, dass viele Kunden von einem gebundenen Vertrag abgeschreckt werden und ihn nur dann in Anspruch nehmen, wenn sie von der Leistung überzeugt sind. Peter beschreibt eine weitere Form von Wechselbarrieren die sich auf das Psychologische und Soziale beziehen. Dabei steht das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Unternehmen im Vordergrund. Der Kunde ist nicht durch einen Vertrag gebunden aber entscheidet sich aufgrund von positiven Erfahrungen und Treue immer wieder für das Unternehmen. Dabei ist entscheidend, wie lange die Bindung schon besteht und wie regelmäßig diese gepflegt wird. Darauf aufbauend sollte das Ziel der Unternehmen also sein, eine freiwillige Bindung aufzubauen und diese durch zwanglose Angebote zu festigen.<sup>16</sup>

## 3) Attraktivität des Konkurrenzangebotes

Der gebundene Kunde soll sich im optimalen Fall sein Leben lang für das Unternehmen entscheiden. Die Konkurrenz auf dem Markt wächst ebenfalls stetig und versucht durch attraktive Angebote Kunden abzuwerben und sie an sich zu binden. Der mögliche Wechsel zu der Konkurrenz hängt nicht nur von dem Angebot ab, sondern auch von der Kundenzufriedenheit und dem Vertrauen das der Kunde gegenüber dem Un-

---

<sup>14</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon.com (Hrsg.): Wechselbarriere, [o.J.]

<sup>15</sup> Vgl. 4managers (Hrsg.): Loyalitätsmarketing – Das Ende der Kundenbindung, [o.J.]

<sup>16</sup> Peter S. I.: Kundenbindung als Marketingziel, 2.Auflage, Wiesbaden 2001, S. 121.

ternehmen aufbringt. Diese Kriterien entscheiden darüber, ob der Kunde treu bleibt oder sich für ein anderes Produkt oder Dienstleistung entscheidet.<sup>17</sup>

#### 4) Variety Seeking

„Die **breite Definition** subsumiert unter dem Begriff „Variety Seeking“ jegliche Form von Kaufverhalten, die von dem vorhergegangenen abweicht.“<sup>18</sup> Darunter versteht man oft das Streben nach Abwechslung oder den Kauf von Geschenken. In Bezug auf die Kundenbindung bedeutet Variety Seeking, dass die Bindung zwischen Kunde und Unternehmen eher gering ist und der Kunde nicht zwingend zum Wiederkauf aufgerufen wird.

Bei der Analyse der Kundenbindung kann man den Fokus auf den Anbieter oder auf den Nachfrager legen.<sup>19</sup> Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche Perspektiven:

- Anbieterbezogene Sicht der Kundenbindung

„Eine anbieterorientierte Sichtweise der Kundenbindung bezieht sich auf die Maßnahmen des Anbieters zur langfristigen Bindung von Kunden an das Unternehmen.“<sup>20</sup> Garnefeld will damit zum Ausdruck bringen, dass die Maßnahmen zur Kundenbindung von dem Unternehmer auf die Verhaltensabsicht des Kunden gerichtet werden müssen. Nur so gewinnt man das Interesse des Kunden und befriedigt seine Bedürfnisse. Die Instrumente zur Kundenbindung müssen deshalb förderlich gesteuert werden.

- Nachfragebezogene Sicht der Kundenbindung

Bei der Nachfrageperspektive betrachtet man die Art, wie der Nachfrager auf die Maßnahmen des Anbieters reagiert und welche Auswirkung diese haben. Durch die Ergebnisse, die man aus den Prozessen und der Analyse bekommt kann man die Ansprache

---

<sup>17</sup> Vgl. Garnefeld, 2008, S. 53

<sup>18</sup> Garnefeld, 2008, S. 54, Hervorhebung im Original.

<sup>19</sup> Vgl. Gröppel-Klein, Andrea / Königstorfer, Jörg / Terlutter, Ralf: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 43.

<sup>20</sup> Garnefeld, 2008, S. 42

der Kunden gezielter optimieren.<sup>21</sup> Dazu analysiert man das vergangene Kaufverhalten und stellt Prognosen zu den zukünftig angestrebten Verhaltensabsichten.<sup>22</sup>

## 2.3 Kundenbindungsmanagement

„Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung und Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“<sup>23</sup>

Meffert ergänzt ebenfalls, dass das Ziel sein sollte die Wechselbereitschaft durch die Herstellung oder Intensivierung von faktischen und emotionalen Bindungen zu verringern bzw. temporär einen Wechsel auszuschließen. Damit soll die Wiederkaufrate erhöht werden.<sup>24</sup> Kundenbindungsmanagement bezieht sich eher auf die anbieterseitigen Aktivitäten. Sie beinhaltet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle. Im Vorfeld sollen durch die Analysen, die das Kundenbindungsmanagement beinhaltet, die Bedürfnisse der Kundengruppen erkannt werden. Anschließend werden die Marketinginstrumente, die Kunden ansprechen und binden sollen optimiert. Die erfassten Ergebnisse, werden in eine Datenbank aufgenommen und gesammelt. Dabei findet eine Kontrolle statt, die die Effektivität der Methoden misst und darauf folgend aufweist ob die gewünschten Ziele erfüllt wurden. Schlussfolgernd aus der Analyse, wird entschieden ob durch das unbefriedigende Ergebnis die Planung korrigiert wird.<sup>25</sup> Im Mittelpunkt steht die Kundenakquisition, Kundenbindung sowie Kundenrückgewinnung.<sup>26</sup> Kundenbindungsmanagement beschreibt nur den Prozesses, bezieht aber alle Punkte die unter Kundenbindung anfallen mit ein. Kundenbindungsmanagement ist stets eine abteilungsübergreifende Aufgabe, wobei die Kundenbindungsinstrumente auf die Ressourcen der einzelnen Abteilungen abgestimmt werden sollten.

---

<sup>21</sup> Vgl. Gröppel-Klein / Königstorfer /Terlutter, 2010, S. 43

<sup>22</sup> Vgl. Garnefeld, 2008, S. 43

<sup>23</sup> Homburg / Bruhn, 2010, S. 8

<sup>24</sup> Meffert, 2010, S. 162

<sup>25</sup> Vgl. Homburg / Bruhn, 2010, S. 8

<sup>26</sup> Vgl. Schilhaneck, Michael: Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2008, S. 168.

## 2.4 Profisportvereine in der Bundesliga

Diese Arbeit befasst sich mit dem Kundenbindungsmanagement in der ersten Fußball Bundesliga. Die Bundesliga wurde 1963 gegründet und hat sich seitdem nicht nur national weiterentwickelt sondern sich auch international einen Namen gemacht. 18 Profisportvereine kämpfen jede Saison um den Titel der deutschen Meisterschaft. Die Spieltage, die meist am Wochenende stattfinden, sind nicht nur für die Vereine, sondern auch für die Fans und Klubanhänger ein wöchentliches Highlight. Nach der Saison steigen die zwei Klubs mit den wenigsten Punkten in die zweite Bundesliga ab. Die zwei besten Klubs aus der zweiten Liga steigen somit in die erste Bundesliga auf. Ein Profiverein definiert sich also nach der fußballerischen Leistung. Egal wie viel Umsatz der Verein im Jahr erwirtschaftet, letztendlich zählt die Leistung die auf dem Platz von dem Team gebracht wird.<sup>27</sup>

Damit sich die Vereine auch als Profiklubs bezeichnen dürfen müssen sie eine gute Leistung erbringen, um in der Bundesliga mitzuspielen. Nur durch eigene hohe wirtschaftliche Einnahmen und der Unterstützung der Sponsoren gelingt es den Vereinen jede Saison eine gute Mannschaft auf dem Platz zu präsentieren. „Fußball ist mittlerweile ein Milliardengeschäft“<sup>28</sup> und dominiert den Sportmarkt in Deutschland. Insgesamt zwei Drittel der deutschen Gesellschaft ist fußballbegeistert. Aufgrund dessen zieht der Fußballsport viele Sponsoren und Medien an.

---

<sup>27</sup> Vgl. bdb: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Wirtschaftsmacht Bundesliga, 24.06.2013

<sup>28</sup> bdb: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Wirtschaftsmacht Bundesliga, 24.06.2013

### 3 Zielsetzungen der Vereine

Diese Arbeit untersucht, wie Profisportvereine versuchen, ihre Zielgruppen an sich zu binden. Bevor die nötigen Marketinginstrumente konzipiert werden, muss der Verein Ziele definieren. Ziel des Kundenbindungsmanagements sollte es sein, alle Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen zu steuern und zu optimieren. Dabei werden viele unternehmensübergreifende Maßnahmen berücksichtigt. Der Autor Meffert beschreibt den Prozess der Kundenbindung als immer wichtiger für die Unternehmen. Aufgrund der stetig wachsenden Märkte nimmt die Markttreue der Kunden ab.<sup>29</sup> Die Vereine müssen aufgrund dessen frühzeitig auf dieses Wachstum reagieren und versuchen die Zielgruppen langfristig zu binden. Dabei hängt die Kundenbindung stark mit dem Geschäftserfolg der Vereine zusammen.<sup>30</sup> Der Verein kann neue Kunden nur gewinnen, wenn die Maßnahmen, die zur Bindung verhelfen, auch bezahlbar sind. Erfolgreiche Vereine haben es dementsprechend leichter die Kunden für sich zu gewinnen. Sie haben den Vorteil, höhere Kosten für Werbemaßnahmen ausgeben zu können um damit eine breitere Masse zu erreichen. Weitere Ziele wie beispielsweise die Immunisierung gegenüber den Angeboten der Wettbewerber sind laut Meffert ebenfalls wichtig für den Verein. Durch die Marketinginstrumente sollen also nicht nur die bestehenden Kunden weiter gebunden werden sondern auch die Kundenakquirierung ist ein wichtiger Faktor. Ziel ist es herauszufinden, welche Maßnahmen, die zu Bindung verhelfen, die effektivsten sind, Im weiteren Verlauf der Arbeit wird deutlich, dass Sponsoren nicht häufig langfristig gebunden werden können. Es ist also nötig die Gründe für das Scheitern auszuwerten und darauf folgend Problemlösungen zu finden. Eine weitere Aufgabe des Vereines sollte es sein, sich auch bei schlechter sportlicher Leistung Einnahmequellen zu sichern. Dazu zählen beispielsweise Sponsorengelder und Merchandisingverkäufe. Gündling beschreibt die Zielsetzung als einen Erfolg von Kundenorientierung, Innovation und Kreativität. Die Interessen und Bedürfnisse variieren zwischen den Kundengruppen, jedoch muss das Unternehmen zu jeder Zeit in Lage sein diese zu erfüllen.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Meffert, 2010, S. 159

<sup>30</sup> Vgl. Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen (Hrsg.): Kundenbindungsinstrumente – neuste Methoden, 13.03.2013

<sup>31</sup> Gündling, 2010, S.196



## 4 Zielgruppen

Anhand dieser Arbeit wird untersucht, wie die Profisportvereine ihre Zielgruppen an sich binden. Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wer zu dieser Zielgruppe gehört und wie sie sich definiert. Schilhaneck spricht dabei von einem „Magischen Dreieck“, welches sich aus Zuschauern, Sponsoren und Medien zusammensetzt.<sup>32</sup> Diese drei Ecken profitieren auf dem Sportmarkt voneinander und stützen sich gegenseitig.

### 4.1 Direkte und indirekte Zuschauer

Es gibt zwei Arten von Zuschauern in der Fußball Bundesliga. Die direkten Zuschauer verfolgen die Spiele des Klubs live im Stadion. Hingegen informieren sich die indirekten Zuschauer durch die Medien über den Spielverlauf, da sie zeitlich oder geografisch gebunden sind. Man kann nicht direkt davon ausgehen, dass die Zuschauer gleichzeitig auch Fans sind. Doch im Falle der Kundenbindung und in dieser Arbeit wird der Zuschauer immer auch als Fan betrachtet. Ziel der Unternehmen sollte es sein, den Zuschauer als Fan zu gewinnen und somit als potenziellen Kunden zu binden.

Die Zuschauerzahl in den Stadien hat sich in den letzten 40 Jahren von sechs auf mehr als zwölf Millionen Zuschauern, in der Saison verdoppelt. In den siebziger und achtziger Jahren lief die Zahl der Zuschauer pro Spiel auf die 20.000 zu. In der Saison 2013/ 2014 waren es mehr als 40.000 Zuschauer pro Spiel.<sup>33</sup> Ein Grund für das Wachstum ist der Ausbau vieler Stadien in Deutschland. Ebenso bekommen die Zuschauer heutzutage zusätzlich ein Rahmenprogramm geboten. An diesen Zahlen kann man auch erkennen, dass die Begeisterung für den Fußballsport in den Jahren gewachsen ist und ein Verein immer mehr an Fans gewinnt.

Professor Harald Lange definiert den Fan mit folgenden Worten: „[...] der Einstieg ins Fandasein ist dann, wenn man eine Form von **Sympathie** für eine ganz bestimmte Sache entdeckt und dieser Sympathie treu bleibt.“<sup>34</sup> Ein Fan ist mit seinen Emotionen bei jedem Wettkampf dabei. Ebenfalls verfolgt er Rituale und bindet damit ein Gefühl

---

<sup>32</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S.102

<sup>33</sup> Vgl. Kicker online (Hrsg.): 1.Bundesliga – Zuschauer, 06.06.15

<sup>34</sup> Fankult Ruhr (Hrsg.): Was ist eigentlich ein Fußballfan?, [o.J.], Hervorhebung im Original.

der Zugehörigkeit. Man unterscheidet im Fußball zwischen dem Fan und dem Ultra-Fan. Für diese wissenschaftliche Arbeit ist der Ultra-Fan nicht von großer Bedeutung, da dieser nur Teil einer Tradition sein möchte und nicht durch die Kommerzialisierung gebunden werden will. Die Ultra-Gruppen sind eigene kleine Vereine, die eigenständig neue Mitglieder dazugewinnen. Der Verein kooperiert zwar mit der Ultra-Gemeinde, um auch Gefahren vorzubeugen, aber steht im Hinblick auf die Kundenbindung nicht in Verbindung. Jedoch sollte der Verein nicht vergessen, wie wichtig die Ultras sind. Sie bringen Emotionen ins Stadion und stehen in jeder Lage hinter dem Verein.<sup>35</sup>

## 4.2 Sponsoren

Sponsoren sind für die Bundesligavereine ein wichtiges Element in Bezug auf Finanzierung und Partnerschaften. Das Sponsoring hat sich seit der Gründung der Bundesliga immer mehr etabliert und ist nicht mehr wegzudenken. „Die Werbung machte 2013 mit 578,833 Millionen Euro mehr als ein Viertel der Gesamteinnahmen aus“<sup>36</sup>. Die Umsätze haben sich in den letzten zehn Jahren verdoppelt. 2003 waren es noch 1,09 Milliarden Euro und in der Saison 2012/13 lagen die Umsätze bei 2,172 Milliarden Euro.<sup>37</sup> Die Vermarktungsaktivitäten der Klubs gewinnen immer mehr an Bedeutung und machen somit einen Großteil der Einnahmen aus. Dadurch hat die Bundesliga eine starke Anziehungskraft auf die Unternehmenswelt. Die Sponsoring-Plattformen der Bundesliga werden interessanter, weil sie von dem Erfolg des deutschen Fußballs profitieren.<sup>38</sup> Erfolgreiches Sponsoring setzt sich aus der höchstmöglichen Effizienz und Effektivität zusammen. Sponsoren sollen nicht nur als Geldquelle gesehen werden, sondern auch als ein „Bestandteil modernerer Unternehmenskommunikation“<sup>39</sup>. Wenn die Sponsoren nicht mit einer professionellen Vorgehensweise angesprochen werden, ist es schwie-

---

<sup>35</sup> Vgl. Fankult Ruhr (Hrsg.): Was ist eigentlich ein Fußballfan?, [o.J.]

<sup>36</sup> Grass, Karen: Sponsoring in der Bundesliga. Zwischen BVB-Effekt und Gazprom-Dilemma, in: Handelsblatt vom 19.08.2014

<sup>37</sup> Vgl. Grass, 2014

<sup>38</sup> Vgl. Woisetschlager, David M. / Backhaus, Christof / Dreisbach, Jan / Schnöring, Mark: Sponsoringstudie 2014. Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga, Braunschweig 2014, S. 4.

<sup>39</sup> Bischof, Roland: Wie Profis Sponsoren gewinnen. Basiswissen und Leitfaden für die Praxis, 3. Auflage, Göttingen 2009, S. 9.

rig, sie für den Verein zu gewinnen. Ziel der Sponsorengewinnung ist es, mit der Zusammenarbeit eine Umsatzsteigerung in der Bundesliga zu erwirtschaften.<sup>40</sup>

„Fans müssten den Eindruck bekommen, dass zwischen ihrem Verein und dem Sponsor eine wirkliche Verbindung bestehe.“<sup>41</sup> Die reine Konfrontation der Werbung mit dem Fan reicht heutzutage nicht mehr aus. Es müssen zusätzliche Aktivierungsmaßnahmen ausgerichtet werden.

Der FC Bayern München mit dem Sponsor Telekom sowie Borussia Dortmund mit Evonik werden dabei in der Bundesliga als Vorreiter angesehen.<sup>42</sup> Doch die Erwartungen, die Sponsoren haben, werden oft nicht erfüllt und ein schnelles Ende der Zusammenarbeit ist abzusehen. Deshalb müssen die Vereine in Zukunft darauf reagieren und gemeinsam mit den Sponsoren Strategien und Konzepte aufstellen. Es reicht nicht mehr aus, die standardisierten Pakete den Sponsoren zu präsentieren und sie daran zu binden. Die Aktivierungsmaßnahmen und die Vermarktung müssen dabei langfristig ausgelegt werden, um die angestrebten Ziele zu erreichen. In den meisten Fällen ist der Verein verantwortlich für das Scheitern der Zusammenarbeit. Gründe für die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit ist das fehlende Know-how.

„Aufgrund fehlenden Wissens und bestehenden Unsicherheiten in Fragen der Sponsoringaktivierung fällt es manchen Sponsoren in der Fußball-Bundesliga schwer, Konzepte und abgeleitete Maßnahmen für ihr Sponsoringengagement zu erstellen.“<sup>43</sup>

Die Sponsoren können nicht nur von dem Image des Vereins profitieren sondern müssen eine Position auf dem Sportmarkt einnehmen und durch Marketingaktivitäten die angestrebte Zielgruppe erreichen.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Bischof, 2009, S. 5

<sup>41</sup> Grass, 2014

<sup>42</sup> Vgl. Grass, 2014

<sup>43</sup> Woisetschläger / Backhaus / Dreisbach / Schnöring, 2014, S. 12

<sup>44</sup> Vgl. Woisetschläger / Backhaus / Dreisbach / Schnöring, 2014, S. 12

## 4.3 Medien

Der Begriff Medien umfasst, in Bezug auf Kundenbindung und auf diese Arbeit die Zeitungen, das Radio, das Internet und das Fernsehen. Diese Medien repräsentieren den Verein nach außen und informieren nicht nur die Vereinsanhänger über wichtige Ereignisse, sondern geben den Fußballinteressierten ein Bild von dem Klub vor. Es ist wichtig, dass der Verein eine gute Beziehung zu den einzelnen Medien pflegt, da diese auf gegenseitiger Abhängigkeit beruht. Die Medien erwarten Informationen, damit sie über den Verein berichten können, und der Verein gibt diese preis, damit sie veröffentlicht werden. Ebenso werden Veranstaltungen oder Angebote in den Medien umworben. So erreicht der Verein eine breite Masse, denn die eigene Homepage oder der Newsletter wird nur an die bereits bestehenden Fans gerichtet. Beispielsweise ist Sky<sup>45</sup> für viele indirekte Zuschauer nicht mehr wegzudenken. Nur mit dem Pay-TV Sender können sie ihren Verein live an jedem Spieltag vor dem Fernseher verfolgen. „Die Fußball-Bundesliga und Sky sind wirtschaftlich voneinander abhängig.“<sup>46</sup> Rummenigge, Vorstandsvorsitzender des FC Bayern München, sieht Sky ebenfalls als unverzichtbar für die Bundesliga: „Mit dem nachhaltigen Wachstum von Sky kommt langsam das, was ich immer erhofft hatte: eine gegenseitige Abhängigkeit, wir von Sky, aber Sky noch mehr von der Bundesliga.“<sup>47</sup> Das Radio hat eine regionale Funktion. Die Sender berichten meist nur über den Verein der Stadt. Interviews mit der Geschäftsführung sowie Spielern, Vor- und Nachberichte der Spieltage oder die Live-Ergebnisse werden hier für die Zuhörer aufgenommen. Der Verein muss zum Beispiel durch regelmäßige Veranstaltungen den Verantwortlichen der Medien das Gefühl geben, dass sie ein wichtiger Bestandteil sind.

---

<sup>45</sup> Pay-TV Sender im deutschen Fernseher, überträgt die Bundesliga live

<sup>46</sup> [o.A.]: Pay-TV-Sender. Sky-Vorstand kritisiert Zusammenarbeit mit Clubs, in: Handelsblatt vom 29.05.2014

<sup>47</sup> Eichler, Christian / Peitsmeier, Henning: Sieg gleich Profit. Langweilige Bundesliga freut Sponsoren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.12.2014

## 5 Kundenbindungsinstrumente

Um Kunden erfolgreich an sich zu binden und diese Bindung zu stärken setzen die Unternehmen oder die Vereine Kundenbindungsinstrumente ein. Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Instrumente vorgestellt und an Beispielen erklärt. Anschließend wird mit Hilfe des Kundenbeziehungszyklus beschrieben, welche passenden Maßnahmen in den unterschiedlichen Phasen der Kundenbindung eingesetzt werden.

Das Hauptziel der Kundenbindungsinstrumente ist das aktive binden von Kunden an ein Unternehmen, eine Marke oder ein Produkt. Dazu werden von den Unternehmen und Vereinen Maßnahmen konzipiert die darauf zielen das Interesse des potentiellen Kunden zu wecken und eine langfristige Beziehung aufzubauen.<sup>48</sup> Die angestrebten Ziele der Vereine können nur erreicht werden, wenn die Instrumente nicht einzeln den Kunden ansprechen. „Vielmehr ist es notwendig, einen aufeinander abgestimmten, kombinierten Einsatz von mehreren Maßnahmen vorzunehmen [...]“<sup>49</sup> Homburg und Bruhn wollen damit zum Ausdruck bringen, dass ein Erfolg nur entstehen kann, wenn die Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind, sodass der Kunde gezielter und intensiver an das Unternehmen gebunden wird. Tritt der Kunde nur vereinzelt in Kontakt mit den Maßnahmen so wird es umso schwerer ihn für das Unternehmen zu gewinnen. Deshalb spricht man von isolierten oder integrierten Maßnahmen der Kundenbindung. „Der Ausdruck „isoliert“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Entscheidungsträger keinen Versuch vornehmen, die einzelnen Maßnahmen der Kundenbindung aufeinander abzustimmen.“<sup>50</sup> Werden die Maßnahmen mit einander verbunden so spricht man von einer Integration.

Laut Gerdes ist es vorteilhafter bestehende Kunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren. Es kostet fünf bis sieben mal mehr, einen neuen Kunden zu gewinnen. Unternehmen passen ihre Marketingstrategien an diese Zahlen an, um ein Gleichgewicht zwischen den Kosten für neue und bestehende Kunden zu finden. „Dagegen stellt das Beziehungsmarketing die langfristige Kundenbeziehung mit dem individuell

---

<sup>48</sup> Vgl. Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen, 2013

<sup>49</sup> Homburg / Bruhn, 2010, S. 23

<sup>50</sup> Homburg / Bruhn, 2010, S. 20

bekannten Einzelkunden und einen kontinuierlichen Dialog heraus.“<sup>51</sup> Durch die Kundenbindungsinstrumente soll eine dauerhafte Geschäftsbeziehung aufgebaut und gesichert werden. Das Kundenbindungsmanagement ist von großer Wichtigkeit, weil die massenorientierten Marketingstrategien auf den individuellen Kunden abgestimmt werden sollen. Es wird nicht mehr darauf abgezielt den Kunden für kurzfristige Ziele zu gewinnen, sondern es sollte die Hauptaufgabe sein den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und eine zufriedene und kundennahe Beziehung zu schaffen.<sup>52</sup> „Die Bindung und Pflege aktueller Kunden nimmt damit auch im Marketing für Konsumgüter eine zentrale Stellung ein“<sup>53</sup> Die folgenden Kundenbindungsinstrumente des Kundenbindungsmanagements beziehen sich nur auf Maßnahmen der Bundesligaver-eine:

## Situationsanalyse

Die Grundlage aller Kundenbindungsaktivitäten ist im Vorfeld die Situationsanalyse. Dabei wird analysiert wie zufrieden die Kunden bisher sind und welche Ziele der Verein noch anstreben will. Meist wird diese Analyse durch die direkte Kundenbefragung, sprich über den persönlichen Weg oder über Kommunikationskanäle, geführt. Aufgrund dessen, dass viele Kunden nicht immer von alleine ihre Meinung äußern, werden sie auf Events befragt oder mit Gewinnspielen angelockt. Dies steigert die Motivation und somit erhält der Verein mehr Informationen, die er in eine Datenbank aufnehmen kann. Ziel ist es nicht nur herauszufinden wie zufrieden die Kunden sind, sondern auch welche Bedürfnisse sie haben und welche davon bereits befriedigt werden. Anschließend können aufgrund der Ergebnisse die Maßnahmen strategisch eingesetzt werden.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Gerdes, 2010, S. 447

<sup>52</sup> Vgl. Meffert, 2010, S. 159

<sup>53</sup> Meffert, 2010, S. 160

<sup>54</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 199

## Individuelle Angebotsgestaltung

Individuelle Angebotsgestaltung lässt sich als „Anpassung der Leistung an die Anforderungen und Wünsche der Kunden“<sup>55</sup> beschreiben.

Dieser Punkt trifft besonders auf die Sponsoren zu. Sie wollen eine individuelle Zusammenstellung von exklusiven Paketen und Zusatzleistungen. Umso individueller sie ihre Pakete gestalten können, desto mehr schätzen sie den Verein. Angebote für die Stadionbesucher können durch sogenannte Kombi-Tickets wahrgenommen werden. Sie bieten dem Zuschauer einen Preisnachlass oder eine Zusatzleistung wie zum Beispiel VIP-Zugang oder den vergünstigten Kauf im Fanshop an.

## Kundeneinbindung

Die Maßnahmen der Kundenbindung werden von dem Verein und den dazugehörigen Abteilungen aufgestellt. Doch durch die Kundeneinbindung sollte der Verein versuchen einen persönlichen Beitrag der Zielgruppe mit einzubinden. Der VFL Bochum lässt beispielsweise seine Fans am Rahmenprogramm mitwirken und schafft dadurch bei den Anhängern ein Gefühl der Zugehörigkeit. Ebenso ließ der FC Schalke seine Fans am Stadionbau mitwirken, indem sie für 250€ einen individuellen Baustein erwerben konnten. Der VfB Stuttgart lässt die Sponsorenpartner ihre eigene Loge designen.

Der Verein sollte Printbereiche für Fans, Fanclubs und Mitglieder in Stadionzeitschriften oder eine Homepage für Botschaften einrichten um der breiten Masse gerecht zu werden.<sup>56</sup> Bindet man die Kunden ein, so erfährt man direkt welche Wünsche sie haben und womit sie unzufrieden sind. Besonders bei der Einführung von neuen Produkten oder Angeboten.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Schilhaneck, 2008, S. 201

<sup>56</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S.201

<sup>57</sup> EY – Bulding better working world (Hrsg.): Kundenbindung. Wertschöpfung im Produktentwicklungsprozess der Finanzbranche erhöhen, [o.J.]

## Erlebnismarketing

Das Erlebnismarketing hat eine Bindungs- und Zufriedenheitswirkung bei den Kunden. Die Maßnahmen sollten möglichst erlebnisvermittelnd sein, damit die Emotionen der Zuschauer angesprochen werden.<sup>58</sup> Ein Beispiel wäre die Gestaltung eines Rahmenprogramms während des Spieltages. Dieses sollte immer einen fußballbezogenen Schwerpunkt besitzen und möglichst versuchen die Marke des Klubs in den Vordergrund zu stellen, damit eine emotionale Verbindung entsteht. Rahmenprogramme verkürzen vor dem Spiel und in der Halbzeit die Wartezeit. So gelingt es dem Verein den Zuschauer vom Betreten bis zum Verlassen der Sportstätte ein ganzheitliches Erlebnis zu gestalten.<sup>59</sup>

## Merchandising

Merchandising gehört an den Spieltagen sowie auf Veranstaltungen zu der Bundesliga. Sie dienen als Marketinginstrument zur Identifikation mit dem Verein. Viele Fans haben Bedürfnisse der Zugehörigkeit oder wollen sich selbstverwirklichen. Durch Fanartikel, die in Verbindung mit dem Verein stehen, wird die emotionale Kundenbindung gestärkt. Wichtig dabei ist es, dass alle Kundengruppen angesprochen werden wie zum Beispiel Frauen, Kinder oder aber auch Businesskunden. Die Fans repräsentieren den Verein nach außen hin und wollen zeigen dass sie ein Teil der Mannschaft sind.<sup>60</sup>

Laut einer Studie die 2014 aufgestellt wurde ist Nürnberg der Verein mit den meisten angebotenen Fanartikeln. Rund 1100 verschiedene Angebote können die Fans aus Nordbayern von ihrem Verein erwerben. Gefolgt vom Rekordmeister FC Bayern München und auf dem dritten Platz platziert sich Borussia Dortmund.<sup>61</sup> Betrachtet man den

---

<sup>58</sup> Springer Gabler (Hrsg.): Preisdifferenzierung, [o.J.]

<sup>59</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S.202

<sup>60</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 203

<sup>61</sup> Vgl. Fritzen, Victor / Verfürden, Michael: Merchandising in der Bundesliga. Gemischtwarenläden in Vereinsfarben, in: Handelsblatt vom 15.01.2014



Umsatz in der Saison 2013/14 so steht der FC Bayern mit 105 Millionen Euro an erster Stelle.<sup>62</sup>

## Ticketaustauschprogramm

Tickets die für ein Spiel erworben wurden, können oft aus verschiedenen Gründen am Spieltag nicht eingelöst werden. Somit ist es für die Fans nützlich, wenn der Verein eine Plattform errichtet, auf der die Zuschauer ihre Tickets verkaufen können. Dies steigert vor allem die Kundenzufriedenheit der Dauerkartenbesitzer. So profitiert nicht nur der Ticket-Besitzer und der Fan, der das Spiel sehen kann, von der Tauschaktion, sondern auch Verein, der das Stadion für eine gute Stimmung füllen kann und seine Kunden damit zufrieden stellt.<sup>63</sup> FC Schalke 04 bietet seinen Fans beispielsweise eine Ticketaustauschbörse an. Dauerkartenbesitzer oder Fans die nach dem Ticketkauf doch nicht das Stadion besuchen können haben die Möglichkeit ihre Tickets für andere Fans anzubieten.<sup>64</sup>

## Kundengeschenke

Um die Beziehung zu den Kunden regelmäßig zu pflegen muss der Verein Ihnen Aufmerksamkeit schenken. Geschenke lösen positive Emotionen und drücken Wertschätzung aus. Der Verein profitiert von der Freude des Kunden, da der Klub positiv in Erinnerung bleibt. Das Geschenk sollte auch immer einen Mehrwert haben und nicht bei der nächsten Gelegenheit entsorgt werden.<sup>65</sup>

Giveaways im Stadion können beispielsweise zu Weihnachten Nikolausmützen in den Vereinsfarben sein. Es muss aber nicht immer ein Grund gegeben sein, um sich mit Geschenken für die gemeinsame Zeit zu bedanken, denn jeder Kunde wird auch gerne überrascht. Sponsoren erhalten in der Regel mehr Geschenke, da sie in den Verein

---

<sup>62</sup> Vgl. Sport1.de (Hrsg.): FC Bayern München steht vor Rekordumsatz. FC Bayern vor Rekordumsatz, 12.10.2014

<sup>63</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 204

<sup>64</sup> FC Schalke 04 (Hrsg.): Tickets für Heimspiele, [o.J.]

<sup>65</sup> Vgl. Das Unternehmerhandbuch (Hrsg.): Kundengeschenke und Giveaway als Maßnahme zur Kundenbindung, 1.11.2013

investieren. Diese Aufmerksamkeiten sind auch teurer wie zum Beispiel Schals, Anstecknadeln, Trikots oder auch Bälle.<sup>66</sup>

## Kundenkarte

Gerdess beschreibt die Kundenkarte als strategisches Marketinginstrument mit dem man schnell und direkt in Kontakt mit dem Kunden treten kann. Sie beinhaltet exklusive Angebote und Vorteile für die Mitglieder.<sup>67</sup> Mittels Kundenkarten soll die Kundenbindung gefestigt werden. Eine Kundenkarte ist nicht nur Kundenbindungsinstrument, sondern verschafft dem Verein Zugang zu persönlichen Daten und Informationen zum Kaufverhalten. Mit den Ergebnissen kann das Marketing gezielt die Maßnahmen konzipieren und Werbung schalten.<sup>68</sup> Die Kundenkarte bietet eine direkte, gezielte Ansprache und erhöht damit die Kontaktfrequenz.<sup>69</sup> Sie bietet dem Kunden nicht nur Rabatte und Sonderaktionen an, sondern in Bezug auf die Profivereine fühlen sich die Fans und Mitglieder mit dem Klub verbunden. Die Kundenkarte sollte wenn möglich personalisiert werden, damit die Beziehung noch persönlicher und intensiver wird.<sup>70</sup> Grundvoraussetzung ist hierbei die Verbindung zu der Klubmarke durch integrieren des Logos und den Vereinsfarben. Bei Stadionbesuchen kann die Karte ebenso als Zahlungsmittel eingesetzt werden. Dies verkürzt die Wartezeit und steigert die Zufriedenheit bei den Besuchern. Ein weiterer Vorteil ist die Nutzung der Karte auf Events, die im Stadion stattfinden, aber nicht direkt vom Verein organisiert sind, zum Beispiel in der Veltheinsarena des FC Schalke 04. Ebenfalls können Kundenkartenbesitzer bei den Sponsoren des Vereins Preisnachlässe bekommen.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 205

<sup>67</sup> Vgl. Gerdess, Jürgen: Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 454.

<sup>68</sup> Vgl. Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen, 2013

<sup>69</sup> Vgl. Tomczak, Torsten / Reinecke, Sven / Dittrich, Sabine: Kundenbindung durch Kundenkarten und –clubs, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 325.

<sup>70</sup> Vgl. Tomczak, Torsten / Reinecke, Sven / Dittrich, Sabine, 2010, S. 329.

<sup>71</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 205

## Finanzierungshilfen

Dauerkartenbesitzer, die für die kommende Saison diese gerne verlängern würden oder auch Fans, die eine solche erwerben möchten aber nicht direkt den ganzen Betrag zahlen können, bekommen vom Verein Finanzierungshilfen. Der Verein bietet den Fans an, ihre Karte in Raten abzuzahlen, wodurch sie die Leistung trotzdem in Anspruch nehmen können und zufrieden gestellt werden. Ebenso gilt dies für vereinsorganisierte Auswärtsfahrten oder Veranstaltungen.<sup>72</sup>

## Eventmarketing

Das Kundeneventmarketing versucht eine emotionale Bindung zu den Fans aufzubauen. Durch die Erfahrungen, die der Fan oder der Sponsor sammelt, wird ein Gefühl der Zufriedenheit geweckt. Die positiven Erlebnisse werden von dem Kunden weiter getragen und wirken sich positiv auf den Verein aus.<sup>73</sup> Die „[z]entrale Bindungswirkung von Events ist, dass sie den Kunden positive Erlebnisse ermöglichen und auf diese Weise die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kunden verstärken.“<sup>74</sup> Die Kunden verbinden mit den Erlebnissen positive Emotionen. Diese sind nützlich um die Beziehung zu festigen und intensivieren. Man kann aufgrund der heterogenen Kundengruppen zwischen verschiedenen Typen von Events unterscheiden. Die meist gewählte Art von Events richtet sich an die breite Öffentlichkeit. Ziel dabei ist es eine hohe Kontaktreichweite zu erzielen. Beispielsweise Saisoneneröffnungsfeier, Weihnachtsfeier, Jubiläen oder besondere sportliche Erfolge sind inhaltlich für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Eine weitere Art sind Events, die für die Sponsoren eines Vereins ausgerichtet werden. Da Sponsoren eine große ökonomische Bedeutung für den Verein haben, sollten die Klubs regelmäßig diese Beziehungen pflegen. Die speziellen Events sind in der Regel kleiner gehalten aber dafür kostspieliger. Events für Dauerkartenbesitzer oder Vereinsmitglieder sind wichtig für die Identifikation mit dem Verein. Die Fans stehen in jeder Situation hinter dem Klub und sollen für ihre Treue von dem Verein geschätzt werden.

---

<sup>72</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 206

<sup>73</sup> Vgl. Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen, 2013

<sup>74</sup> Schilhaneck, 2008, S. 205

Kinder werden besonders auf Familie-Events angesprochen. Das Rahmenprogramm ist dementsprechend kindgerecht gestaltet. Dazu gehören der Kids-Club, Kinderfußballturniere, Kindergeburtstage im Stadion oder aber auch der Kontakt zu den Profispielern.

Medien-Events dienen zur Beziehungspflege und als Plattform zum Austausch für Kooperationen und zum knüpfen neuer Kontakte.<sup>75</sup>

## Homepage & Public Relations

Der Verein sollte dafür sorgen, dass die Informationsbedürfnisse der Interessengruppen regelmäßig befriedigt werden. Durch Newsletter, Pressekonferenzen, Magazine oder besonders über die Vereinshomepage erhalten die Fans Informationen über beispielsweise den Spieltag, Rahmengeschehen, Transfers, Hintergrundinformationen, Privates der Spieler, etc. (et cetera) Die Homepage ist ein wichtiges Kundenbindungsinstrument, weil sie nicht nur das Informationsbedürfnis befriedigt sondern auch das Unterhaltungsbedürfnis. Auf der Homepage findet man umfassende Berichterstattungen, sportliches Klubgeschehen sowie Reportagen. Für die User müssen Fan-Foren eingerichtet werden, damit diese im direkten Austausch miteinander stehen können. Auch der direkte Kontakte mit dem Verein ist damit gegeben. Videos, Gewinnspielen, Onlineshops oder eine eigene Kids-Club Seite vervielfältigen die Homepage.<sup>76</sup>

## Beschwerdemanagement

„Die generellen *Ziele des Beschwerdemanagements* liegen darin, Kundenzufriedenheit wiederherzustellen [...]“<sup>77</sup>. Stauss bringt damit zum Ausdruck, dass die Unzufriedenheit der Kunden direkt dem Verein mitgeteilt werden sollten, damit eine Problemlösung gefunden werden kann. Der Verein sollte die mitgeteilten Schwächen und Probleme als Chance nutzen, um sich zu verbessern. Wichtig dabei ist, dass die Beschwerdebear-

---

<sup>75</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 207

<sup>76</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 210

<sup>77</sup> Stauss, Bernd: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 372.

beutung schnell durchgeführt wird, damit der unzufriedene Kunde nicht lange auf eine Reaktion warten muss. Ebenfalls sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass der Fan sein Ärgernis nicht nur dem Verein gegenüber äußert sondern auch in seinem sozialen Umfeld. Diese Chance kann jedoch genutzt werden, um einen positiven Effekt auszulösen. Der Kunde beschreibt kurz sein Ärgernis und darauffolgend lobt er das Unternehmen für die gute Zusammenarbeit und die gefundene Problemlösung. Diese positive Reaktion wird nur dann geschaffen wenn der Verein jederzeit für den Kunden erreichbar ist. Es können verschiedene Beschwerdekanäle errichtet werden, wie beispielsweise ein Call Center. Weitere Kommunikationskanäle wären die Homepage oder Social Media Plattformen wie „Facebook“ oder „Twitter“<sup>78</sup>. Die eingegangenen Hinweise und Beschwerden sollten in eine Datenbank aufgenommen werden, damit die Mitarbeiter einen systematischen Zugriff erhalten und Maßnahmen ergreifen können.<sup>79</sup> Dem Kunden darf keinesfalls etwas versprochen werden, was der Verein nicht einhalten kann. Nur der wieder zufriedengestellte Kunde bleibt dem Unternehmen treu und bleibt in Bezug auf die Kundenbindung erhalten.

## **Fanbeauftragte**

Die Fanbeauftragten dienen als direkte Ansprechpartner für die Fans. Sie betreuen die Fans an Heim- sowie Auswärtsspieltagen und stehen ihnen für Fragen zur Seite. Die Fanclubs werden durch die Fanabteilung der Vereine betreut und richten eigene Veranstaltungen aus oder stehen zur Planung von externen Events für Fragen zur Verfügung. Dies stärkt die Beziehung zwischen den Clubs und dem Verein.<sup>80</sup>

## **Personalschulung**

Das Personal des Vereins ist ein wichtiger Faktor für die Kundenbindung. Wie auch schon anhand des Beschwerdemanagements beschrieben, sorgen sie für die Zufriedenheit der Kunden. Aus diesem Grund nimmt das Personal regelmäßig an Schulungen und Weiterbildungen teil. Nur so kann jede Abteilung auf dem neusten Stand

---

<sup>78</sup> Soziale Netzwerke im Internet zur Verbreitung von Nachrichten und Mitteilungen

<sup>79</sup> Stauss, 2010, S. 373

<sup>80</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 214

bleiben und sich weiter entwickeln. Diese Fortbildungen sind dazu gedacht auch das interne Arbeitsverhältnis zu verbessern. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter einheitlich auftreten um den Verein zu repräsentieren.<sup>81</sup>

## **Key Account Management**

Das Key Account Management ist dafür zuständig, dass die Kunden vom Verein betreut werden. Dies gilt in der Bundesliga besonders für die Sponsoren des Vereins, denn mit ihnen erlangt der Klub einen höheren ökonomischen Erfolg. Ziel ist es den Sponsoren eine exklusive Zusatzleistung zu bieten um so die Wichtigkeit in den Vordergrund zu stellen. Die Key Account Manager beraten die Sponsoren und stehen ihnen bei Fragen zur Verfügung. Dies sorgt für eine langfristige Partnerschaft und bindende Kundenbeziehung.<sup>82</sup>

## **Rabatte und Bonussysteme**

Rabatte sind Preisnachlässe die zur Attraktivitätssteigerung eingesetzt werden, um Angebote zu schaffen, die Kunden nutzen können. So steigt nicht nur das Interesse sondern auch die Zufriedenheit. Rabatte werden zur Neukundengewinnung genutzt, da die potentiellen Kunden eher durch Vergünstigungen mit dem Verein in Kontakt treten. Dies gilt beispielsweise für Stadiontickets oder Merchandising-Artikel. Auch bei Veranstaltungen kann der Verein mit Angeboten die Fans und Neukunden anlocken. Rabatte können mit dem Bindungsinstrument „Kundenkarten“ kombiniert werden, sodass die Mitglieder ebenfalls von den Vorteilen profitieren.

Bonussystemen werden oft von Vereinen genutzt, um die Kunden für ihren Einkauf zu belohnen. Bei dem Kauf eines weiteren Artikels in einem bestimmten Zeitraum wird

---

<sup>81</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 206

<sup>82</sup> Vgl. Business-wissen – Werkzeuge für Organisation und Management (Hrsg.): Kundenmanagement. Aufgaben des Key Account Managers, [o.J.]

ihm eine Bonusleistung versprochen wie beispielsweise ein Preisnachlass oder ein Werbegeschenk. Der Kunde wird somit motiviert das Angebot wahrzunehmen.<sup>83</sup>

„Neueste Methoden der Kundenbindung setzen darüber hinaus vermehrt auf psychologische Aspekte der Kundengewinnung- und Bindung“<sup>84</sup>. Durch Rabatte und Bonus-systeme werden die Kunden emotional durch die Zufriedenheit angesprochen und fühlen sich positiv mit dem Verein verbunden.

## **Preisdifferenzierung**

Preisdifferenzierung bedeutet, dass der Verein ein Produkt oder eine Leistung zu einem unterschiedlichen Preis an verschiedene Kundengruppen verkauft.<sup>85</sup>

Bei der personenbezogenen Preisdifferenzierung bekommt beispielsweise der Schüler, Student, Azubi oder Rentner eine Vergünstigung auf seine Stadioneintrittskarte. Ebenfalls ist es oft so, dass es einen Preisnachlass auf Gruppentickets gibt oder bei einem Kauf von mehreren Tickets an unterschiedlichen Spieltagen.<sup>86</sup>

## **Klubs und Mitglieder**

Vereinsklubs und Mitgliederklubs vereinen viele Kundenbindungsmanagementinstrumente. Dem Vereinsmitglied ist es besonders wichtig, dass er andere Angebote wahrnehmen kann als Nicht-Mitglieder. Er will sich mit seinem Status als Mitglied selbstverwirklichen. Somit muss der Verein ihm eine besondere Leistung anbieten. Viele verschiedene Klubs sind in einem Verein integriert. Der Businessklub bietet Exklusivität der Serviceleistungen am Spieltag und dient als Kontaktplattform mit anderen Mitgliedern und Sponsoren. Es wird ein spezielles Rahmenprogramm geboten mit Zusatzleistungen wie beispielsweise Catering, Parkmöglichkeiten, Showeinlagen und Autogrammstunden.

---

<sup>83</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 218

<sup>84</sup> Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen, 2013

<sup>85</sup> Springer Gabler (Hrsg.): Preisdifferenzierung, [o.J.]

<sup>86</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 221

Fanklubs sind meistens Klubs die von den Fans selbst und eigenständig organisiert werden. Nach der Zusammenschließung melden sie sich bei ihrem Verein an um von den Angeboten und Zusatzleistungen zu profitieren. Die Fanbeauftragten betreuen und beraten die Klubs und versuchen so eine friedliche Stimmung zwischen Fans und Verein zu gestalten. Zusatzleistungen wären zum Beispiel Vergünstigungen, Weihnachtsfeiern oder Angebote bei der Saisonöffnung. Der Verein profitiert von den Fanklubs in dem sie die Klubmarke nach außen repräsentieren. Ebenfalls weiß der Verein, dass er sich auf die Fans verlassen kann und sie auch in schwierigen Zeiten hinter ihm stehen. Sollte ein Fan keinem Klub angehören kann er sich für eine Mitgliedschaft entscheiden. Die Mitglieder erhalten Zusatzleistungen wie beispielsweise Mitgliederzeitschrift, Homepage-Mitgliederbereiche, Mitgliedsausweis, Preisvorteile auf Klubleistungen sowie Sponsorenleistungen oder Ticketvorverkaufsrecht.<sup>87</sup>

Für die jüngeren Fans hat jeder Bundesligaverein einen Kids-Klub eingerichtet. Kinder und Jugendliche haben so die Möglichkeit mit ihrem Verein viel zu erleben und sich an ihn zu binden. 130.000 Kinder sind Mitglied in einem Kids-Klub in der Bundesliga. Der Verein hat die Möglichkeit die Kinder von Anfang zu überzeugen. Er bietet ihnen Aktivitäten die regelmäßig stattfinden an, wie zum Beispiel Fußballturniere, Besuche im Vereinsmuseum, Sommercamps aber auch durch Gewinnspiele und Wettbewerbe wird die Begeisterung geweckt.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S.222

<sup>88</sup> Vgl. Bundesliga.de (Hrsg.): Spass haben und viel lernen. Kids-Clubs boomen, 04.04.2015



## 6 Kundenbindungsmanagement

### 6.1 Kundenbeziehungszyklus

Der Kundenbeziehungszyklus beschreibt vier verschiedene Phasen des Kundenbindungsmanagements. Die Phasen haben das Ziel die passenden Maßnahmen zu finden um den Kunden zu binden. Durch diese Maßnahmen erhält der Verein Informationen über seine Kunden und kann damit stets die Kundenbeziehung aufbessern und ausbauen. Georgi beschreibt dies als eine Grundüberlegung in der sich aus der Beziehungsphase ableiten lässt, inwiefern Kunden durch das Kundenbindungsmanagement ansprechbar sind. Man unterscheidet zwischen folgenden vier Phasen<sup>89</sup>:

#### a) Phase der Kundenbindungssegmentierung

Bei der Kundenbindungssegmentierung unterscheidet man zwischen verschiedenen Kundengruppen. In der Phase der Kundenakquisition gewöhnt sich der Kunde gerade erst an das Unternehmen bzw. den Verein und ist noch nicht gebunden. Es liegt keine hohe Wechselbarriere vor und der Kunde neigt dazu sich für Angebote der Konkurrenz zu interessieren. Ist der Kunde bereits gebunden, so liegt eine höhere Wechselbarriere vor. Nimmt der Kunde jedoch ein anderes Angebot wahr, so liegt die Phase der Kundenrückgewinnung vor. Der Kunde war bereits an den Verein gebunden hat sich aber für einen Wechsel entschieden. Jetzt ist es wichtig ihn wieder zurück zu gewinnen und ihn neu zu binden. „Nur wenn eine Kundenbeziehung profitabel ist oder zumindest sein wird, können Kundenbindungsmaßnahmen effizient eingesetzt werden“<sup>90</sup>. Das Kundenpotenzial spielt eine wichtige Rolle. Denn sollte ein Kunde nur ein niedriges Potenzial besitzen, muss der Verein entscheiden ob die Kosten für die Maßnahmen sich überhaupt lohnen werden. Dazu werden Statistiken und Analysen durchgeführt.

---

<sup>89</sup> Vgl. Georgi, Dominik: Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungszyklus in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 257-266.

<sup>90</sup> Georgi, 2010, S. 258

### b) Phase der Kundenbindungsstrategien

In dieser Phase unterscheidet man zwischen der Verbundenheits- und Gebundenheitsstrategie. Der Verein sollte entscheiden ob die geplanten Strategien kurz- oder langfristig ausgelegt werden soll. Bei der kurzfristigen Verbundenheitsstrategie wird der Kunde durch niedrige Preise angelockt um so ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dem Kunden wird ein Gefühl von Fairness vermittelt. Ein Nachteil ist es jedoch, dass das Vertrauensverhältnis gestört wird, wenn der Verein die Preise wieder erhöht. Nur durch eine weitere Maßnahme kann der Klub den Kunden langfristig binden. Bei der Gebundenheitsstrategie geht es darum, den Kunden durch einen Vertrag an den Verein zu binden. Der Klub muss entscheiden welche Strategie auf welchen Kunden zutrifft. Ziel dabei ist es, den Kunden mit fünf Phasen zu konfrontieren. Auch hier muss in jeder Phase die richtige Strategie angewendet werden um den Kunden zu binden. Fest steht, dass der Kunde für eine erfolgreiche Bindung, nicht nur mit einer Phase in Kontakt treten muss, sondern mit jeder Phase:

In der ersten Phase, der *Anbahnungsphase*, wird die kurzfristige Verbundenheitsstrategie gewählt damit in Folge eine direkte Zufriedenheit entsteht. Nur so entwickelt der Kunde Interesse und lässt sich auf eine Bindung ein. In der *Sozialisationsphase* baut sich langsam eine Beziehung zwischen dem Kunden und dem Verein auf. Der Kunden sollte kurzzeitig vertraglich gebunden werden damit der Verein Zeit ihn zu überzeugen. In der *Wachstumsphase* wird die Beziehung zum Kunden immer weiter ausgebaut. Der Verein versucht den Kunden individuell anzusprechen um so sein Vertrauen zu gewinnen. In der *Reifephase* ist die Bindung schon sehr intensiv und es nicht mehr möglich dieses zu steigern. Das Potenzial sollte genutzt werden um den Kunden in eine langfristige Gebundenheitsstrategie zu binden. Die *Rückgewinnungsphase* sollte wie die Anbahnung angesehen werden, da der Kunde erneut den Zyklus durchlaufen muss um eine neue Bindung zu schaffen. Nur in einer kurzen Verbundenheitsstrategie ist es möglich den Kunden emotional zurück zu gewinnen. In jeder Phase gilt es die passenden Maßnahmen zu finden.

### c) Phase der Kundenbindungsstrategien

Durch das Ergebnis der vorigen Phasen müssen anschließend die passenden Maßnahmen gefunden werden. Es ist wichtig diese zu unterscheiden, denn der Kunde soll beispielsweise in der Anbahnungsphase nicht mit hohen Preisen konfrontiert werden

sondern im Idealfall wird er durch ein Angebot mit dem Unternehmen vertraut gemacht. Durch die Werbung für ein Angebot tritt der Kunden in den ersten Kontakt. Das Unternehmen muss also beobachten in welchen Phasen sich die Kunden binden um sie individuell darauf anzusprechen und gegebenenfalls eine Bindung herstellen.

#### d) Phase der Kundenbindungsstrategien

Basierend auf den Ergebnissen des Kundenbeziehungslebenszyklus wird eine Kundenbindungskontrolle durchgeführt. Dazu zählen die Ergebnisse von Kundenbindungswerten, Ausprägung der Kundenbindungs determinanten, Beeinflussbarkeit der Kundenbindung, Indikatoren für die Beziehungsphase und Kundenprofitabilität und – potential. Ähnlich wie bei den Kundenbindungsmaßnahmen gibt es unterschiedliche Instrumente um die Ergebnisse zu kontrollieren. Diese lassen sich in den Phasen Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung in ökonomisch und vor-ökonomisch unterscheiden.

„Aus Unternehmenssicht gilt es, Überlegungen hinsichtlich der generellen Ausrichtung des Kundenbindungsmanagements in den jeweiligen Beziehungsphasen anzustellen.“<sup>91</sup> Laut Georgi sollen frühzeitige Analysen und Kontrollen durchgeführt werden damit die Maßnahmen gezielt umgesetzt werden können.

## 6.2 Wirkungskette der Kundenbindung

Die Wirkungskette verdeutlicht wie sich die Kundenbindung zusammensetzt. Der Kunde durchläuft fünf Phasen, bis er an das Produkt oder die Dienstleistung gebunden ist und sich zu einem Wiederkauf entscheidet. Durch die positiven Wirkungseffekte langfristiger Kundenbindungen erhält das Unternehmen oder der Verein einen ökonomischen Erfolg.

---

<sup>91</sup> Georgi, 2010, S. 266

In der ersten Phase tritt der Kunde das erste Mal mit dem Produkt in Kontakt oder er nutzt die gebotene Dienstleistung. Beispielsweise besucht der potentielle Fan das erste Mal das Stadion oder nimmt an einer Veranstaltung teil. Ob der Kunde das Produkt oder die Leistung schon kannte spielt dabei keine Rolle, weil er sich zu diesem Zeitpunkt ein eigenes Urteil bildet. Somit tritt Phase zwei ein, der Kunde entscheidet, ob er mit dem Produkt oder der Dienstleistung zufrieden ist. Sollte diese Entscheidung positiv sein, baut er in der dritten Phase ein Vertrauen zu dem Unternehmen oder Verein auf. Fällt die Entscheidung allerdings negativ aus wird die Kette unterbrochen und es kann keine Kundenbindung entstehen. Die Wechselbereitschaft wird in dieser Phase verringert und der Wille zum Wiederkauf besteht. Sollte es zu einem tatsächlichen Wiederkauf oder Besuch im Stadion kommen so befindet sich der Kunde in der vierten Phase. Jetzt bindet sich der Kunde an das Produkt oder an die Dienstleistung und man kann davon ausgehen, dass das Produkt bei dem nächsten Einkauf wieder gewählt wird. Die fünfte Phase bezieht sich auf das Unternehmen, das eine Steigerung des ökonomischen Erfolges erzielt.<sup>92</sup>

### 6.3 Kundenempfehlung

Kundenempfehlungen sind Informationen über ein Unternehmen oder einen Verein, die der Kunde in einem persönlichen Gespräch oder über andere Kommunikationsmittel abgibt. Gibt der Kunde eine Handlungsempfehlungen ab, so ist dies immer positiv für den Verein, denn dann empfiehlt er seinem Ansprechpartner das genutzte Produkt oder die in Anspruch genommene Dienstleistung. Im Fokus können sowohl die Produkte und Dienstleistungen als auch der Verein selbst stehen.

Die Kundenempfehlung kann nur von einem Kunden erfolgen der bereits das Produkt oder die Dienstleistung in genutzt hat. Eine Empfehlung kann zu einem Produkt raten aber auch von einem Produkt abraten, dies hängt ganz von einer positiven oder negativen Käuferfahrung ab. Der individuelle Kunde berichtet nicht immer von seinen Erfahrungen, deshalb kann man sich auf dieses Marketinginstrument nicht verlassen. Doch

---

<sup>92</sup> Vgl. Homburg / Bruhn, 2010, S. 9

durch die richtigen Marketinginstrumente kann man für mehr Aufmerksamkeit sorgen und somit die Weiterempfehlung positiv beeinflussen.<sup>93</sup> Die Kundenempfehlung lässt sich gut an der Laswell-Formel „Who says What in Which Channel to Whom with What Effect“<sup>94</sup> definieren.

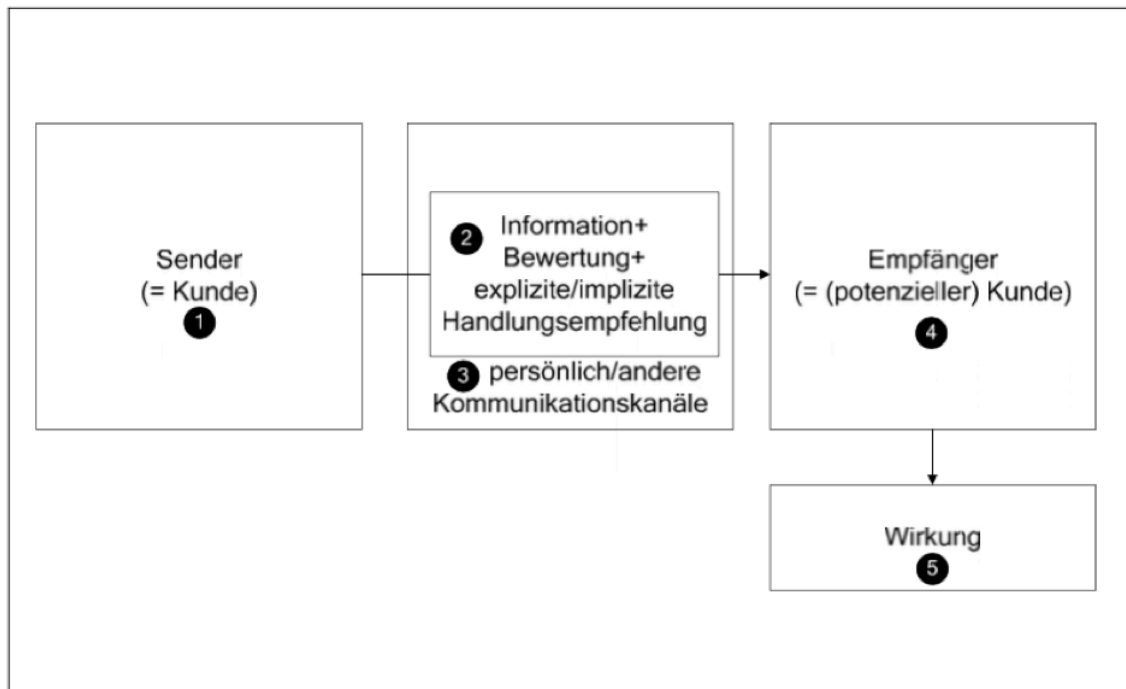


Abbildung 2: Prozess der Übermittlung einer Kundenempfehlung<sup>95</sup>

Anhand der Abbildung wird deutlich, dass es bei jeder Empfehlung es einen Sender (1) geben muss, in diesem Fall den Kunden. Er ist derjenige der die Empfehlung in Form einer Information, Bewertung oder Handlungsempfehlung (2) übermittelt. Die Botschaft kann persönlich oder über weitere Kommunikationskanäle (3) wie beispielsweise das Telefon oder soziale Medien übermittelt werden. Der Empfänger (4) und möglicher neuer potenzieller Kunde hört sich die Botschaft an und entscheidet dann welche Wirkung (5) diese auf ihn hat.

<sup>93</sup> Vgl. Helm, Sabine: Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden 2010, S. 7

<sup>94</sup> Vgl. Teachsam – Medienpädagogik (Hrsg.): Das erweiterte Wirkungsmodell. Die Lasswell-Formel, [o.J.]

<sup>95</sup> Garnefeld, Ina: Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Wiesbaden 2008. S. 10.

Eine Empfehlung hängt von unterschiedlichen Kriterien ab. Die Kundenzufriedenheit ist dabei das größte Kriterium. Dabei wird der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand verglichen. Nur wenn der Kunde emotional beeinflusst wurde gibt er eine Empfehlung ab. Das Involvement beschreibt wie der Kunde die Empfehlung ausspricht. Die Motivation hat dabei eine große Bedeutung, denn der Kunde muss seinen Gesprächspartner auch direkt überzeugen können.<sup>96</sup>

## **6.4 Managementgrundsätze der maximalen Kundenorientierung**

Christian Gründling unterstreicht mit seinen Managementgrundsätzen, der maximalen Kundenorientierung, wie wichtig es ist, auf die individuellen Bedürfnisse der individuellen Kunden einzugehen. Im folgenden Abschnitt werden diese Grundsätze kurz vorgestellt und beschrieben.

Der Kunde, Fan sowie Sponsor ist das wichtigste Element für den Verein. Er entscheidet mit seiner Handlung über Erfolg und Misserfolg und sollte daher im Mittelpunkt stehen. „Der (potentielle) Kunde ist Richter, Ankläger und Verteidiger zugleich“<sup>97</sup>. Gründling will zum Ausdruck bringen, dass der Kunde alle relevanten Entscheidungen, in diesem Fall für den Verein, trifft. Fühlt er sich ernst genommen so baut er eine Bindung auf und verteidigt das Unternehmen im Falle einer Unstimmigkeit. Sollte ihm das Produkt oder die Dienstleistung nicht zusagen „verklagt“ er das Unternehmen und dies führt zu Misserfolg. Die Kaufentscheidung spielt dabei eine große Rolle, denn das Ziel des Vereins sollte stets sein, den Kunden zu binden und ihn zu einem Wiederkauf zu überzeugen.

Die individuellen Bedürfnisse müssen Maßstab für das unternehmerische Handeln sein. Der Verein muss diese Bedürfnisse verstehen und befriedigen. Mit den unterschiedlichen Bedürfnissen kann der Verein neue Ausrichtungen finden und wachsen. „Insofern sind heute viele Unternehmen gefordert, den Weg von einer eindimensionalen, nach innen gerichteten Produktpolitik hin zur Entwicklung einer offenen individuel-

---

<sup>96</sup> Vgl. Ina Garnefeld: Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Wiesbaden 2008, S. 17

<sup>97</sup> Gründling, 2010, S. 24

len Problemlösungskompetenz zu gehen“<sup>98</sup>. Der einfache, nicht überlegte Kauf eines Produktes führt selten zu einer Bindung. Der Kunde soll dadurch eher seinen individuellen Mehrwert erzielen und seine Bedürfnisse befriedigen. Der Verein sollte mit dem Kunden eine Partnerschaft aufbauen, sodass beide voneinander profitieren. Diese Beziehung sollte regelmäßig durch eingesetzte Marketinginstrumente und Angebote gepflegt und ausgebaut werden. Damit diese Partnerschaft erst zu Stande kommt muss der Kunde direkt angesprochen werden. Es reicht es nicht aus die breite Masse mit Kommunikationsmitteln anzusprechen. Vereine, die Direktmarketing betreiben, haben größere Chancen den Kunden zu binden. Der Kunde als Mensch ist ein Individuum und möchte auch so behandelt und verstanden werden. Grundlage für die gezielte Ansprache ist eine eigene Datenbank des Vereins. Dabei werden die Kunden in Segmente aufgeteilt und es wird analysiert mit welcher Ansprache man die Zielgruppe am besten erreicht. Die Bedürfnisse sind zwar individuell jedoch ähneln sie sich bei den Kunden. Betrachtet man die Instrumente des Marketings ist festzuhalten, dass jeder Versuch in Kontakt mit dem Kunden zu treten, darauf ausgerichtet ist einen Dialog zu führen. In diesem Dialog gibt der Verein Informationen über sich und seine Produkte oder Dienstleistungen preis um den Kunden zu gewinnen. Das Wachstum ist davon abhängig, ob und wie viele Kunden langfristig gebunden werden. Somit sollte der Prozess der Kundenbindung nicht als kurzfristig gesehen werden, sondern als Erreichung von langfristigen Zielen mit einem finanziellen Nutzen. Jeder Kunde muss individuell behandelt werden und auch der bereits gewonnene Kunde muss immer wieder überzeugt werden einen Wiederkauf zu tätigen. Gündling spricht in Bezug auf die Kundenbindung von individueller Problemlösung der individuellen Bedürfnisse.<sup>99</sup>

## 6.5 Kontrolle

Im Folgenden werden die Vorgehensweisen der möglichen Kontrollen beschrieben.

Um zu überprüfen ob die angestrebten Unternehmensziele auch erreicht werden, oder wie sie in den Monaten oder Jahren wachsen, sollte der Verein regelmäßige Kontrollen durchführen. Diese sollten immer parallel zur Umsetzung- und Planungsphase erfolgen. Ein weiteres Ziel ist es, Gefahren oder Misserfolge frühzeitig zu erkennen und

---

<sup>98</sup> Gündling, 2010, S. 25

<sup>99</sup> Vgl. Gündling, 2010, S. 24-30

diese mit einer zukunftsorientierten Maßnahme zu verhindern. In Anlehnung an Homburg und Bruhn lassen sich zwei Bewertungen des Kundenbindungsmanagements definieren<sup>100</sup>:

a) Bewertung der Effektivität

„Im Rahmen einer Effektivitätskontrolle des Kundenbindungsmanagements wird die Eignung von Kundenbindungsmaßnahmen beurteilt, ein bestimmtes Ziel (z.B. Wiederkauf, Cross Buying, Weiterempfehlung) zu realisieren“<sup>101</sup>. Es wird also gemessen wie wirksam die vom Verein eingesetzten Maßnahmen sind. Dabei kann man zu dem Ergebnis kommen, dass die Maßnahmen geeignet sind und das gewünschte Ziel erreicht wurde, oder aber auch die Nicht-Erreichung der Ziele. Der Verein sollte direkt reagieren und die Maßnahmen anpassen. Bei der Effektivitätskontrolle unterscheidet man noch zwischen der intentionalen Kontrolle und faktischen Kontrolle. Die intentionale Effektivitätskontrolle misst das beabsichtigte Kaufverhalten. Durch Kundenbefragungen wird die Wirkung des Kundenbindungsmanagements erfasst. Die faktische Effektivitätskontrolle bezieht sich auf das tatsächliche Kaufverhalten. Dabei wird u.a. (unter anderem) die Anzahl der Wiederkäufe, das Cross Buying Verhalten oder die Weiterempfehlung durch Kenngrößen analysiert. Die Messungen werden in einer Datenbank erfasst und sind leicht zu beobachten. Bei der gesamten Effektivitätskontrolle ist es wichtig immer beide Größen zu ermitteln und sie miteinander zu vergleichen. Nur so kann eine genaue Größe der Kaufabsichten bestimmt werden.

b) Bewertung der Effizienz

Die Effizienzkontrolle untersucht die Input-Output-Reaktion des Kundenbindungsmanagements. „Hierbei wird der Nutzen des Kundenbindungsmanagements seinen Kosten gegenübergestellt, um somit die Profitabilität beurteilen zu können“<sup>102</sup>. Wird also von Kosten gesprochen, so umfassen diese alle Mittel und Maßnahmen die ergriffen wurden um die Kunden an den Verein zu binden.

---

<sup>100</sup> Vgl. Homburg / Bruhn, 2010, S. 27

<sup>101</sup> Homburg / Bruhn, 2010, S. 28

<sup>102</sup> Homburg / Bruhn, 2010, S. 28



---

Mit dem Ergebnis wird verglichen ob die angestrebten Ziele erreicht wurden bzw. welchen Nutzen der Verein daraus ziehen konnte. Die Relation von Kosten und deren Nutzen sollte angemessen sein, ansonsten werden strategische der Maßnahmen ergriffen. Optimal wäre es für den Verein wenn die Kosten niedrig sind und trotzdem die (Teil-) Ziele erreicht werden. Dabei spricht man von einem hohen Kundenbindungsgewinn.

## 6.6 Voraussetzung für den Erfolg

Ein professionelles Kundenbindungsmanagement zu installieren stellt viele Unternehmen vor große Hürden, da abteilungsübergreifende Ziele und Instrumente integriert werden müssen. Alle Abteilungen, die in unmittelbarem Kontakt mit Kunden stehen müssen eingebunden werden und sich an den Vorgaben des Kundenbindungsmanagements halten. Im folgenden Abschnitt wird beschrieben welche Rolle die Mitarbeiter einnehmen und wieso die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen so wichtig ist.

### 6.6.1 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind in Bezug auf die Kundenbindung unverzichtbar. Sie treten in den persönlichen Kontakt mit der Zielgruppe und repräsentieren den Verein nach außen. In vier Phasen versucht der Mitarbeiter den Kunden zu binden:

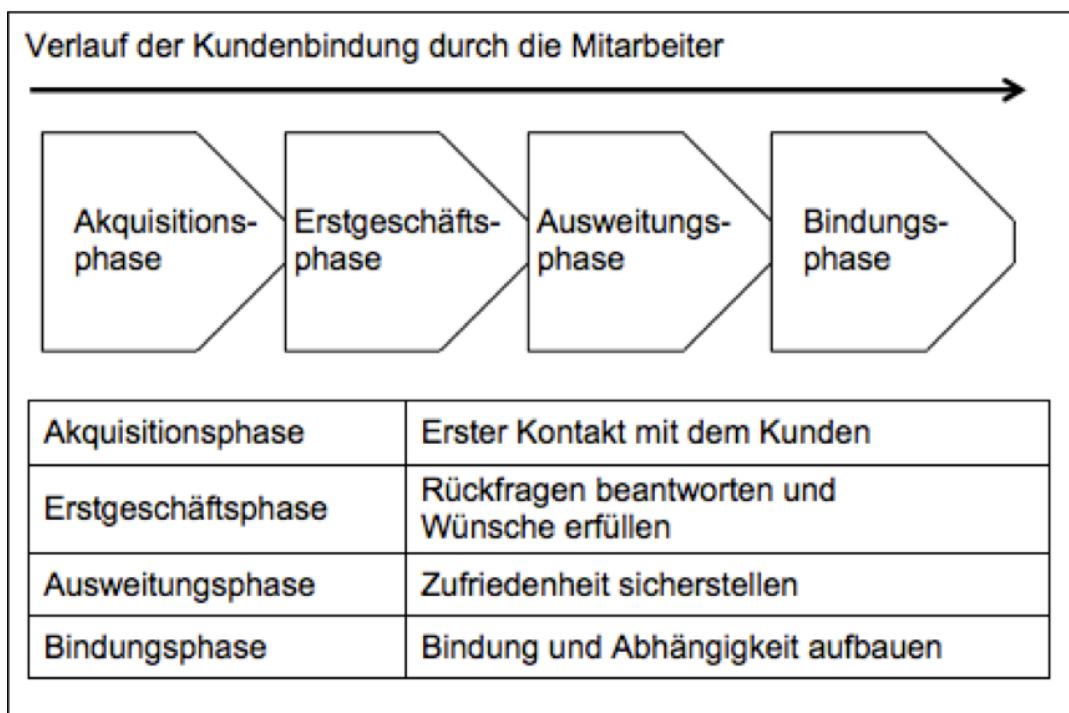


Abbildung 3: Verlauf der Kundenbindung durch die Mitarbeiter<sup>103</sup>

<sup>103</sup> eigene Darstellung, in Anlehnung an: Stock-Homburg, Ruth: Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, Wiesbaden 2008, S. 681.

In der ersten Phase, der Akquisitionsphase, tritt der Mitarbeiter das erste Mal in Kontakt mit dem Kunden. Er soll ihn davon überzeugen, dass das Unternehmen für ihn die richtige Wahl ist. Ihm wird ein Überblick der Leistungen des Vereins gegeben und marktbezogene Kenntnisse werden übermittelt. In der Erstgeschäftsphase übernimmt der Mitarbeiter die Rolle des Koordinators und baut eine erste Beziehung auf. Er geht auf die Rückfragen oder Wünsche des Kunden ein und versucht diese zu koordinieren. Die Zufriedenheit des Kunden soll spätestens in der Ausweitungphase hergestellt werden. Der Kunde entscheidet anhand seines Vertrauens darüber, ob er eine Bindung eingehen möchte. Der Mitarbeiter ist dafür verantwortlich ihm dieses Vertrauen zu versichern indem er zuverlässig, freundlich und dazu bereit ist, sich auf den Kunden einzulassen. Sollte sich der Kunde dafür entscheiden abhängig von dem Verein zu sein würde er sich langfristig binden. Der Mitarbeiter steht dem Kunden ständig zur Verfügung und nimmt positive wie auch negative Erfahrungen auf und gibt sie an die Verantwortlichen weiter. Während dieser vier Phasen kann es immer dazu kommen, dass der Kunde sich gegen eine Beziehung entscheidet.<sup>104</sup>

Wie schon aus dieser Arbeit hervorgeht, ist das Beschwerdemanagement eine wichtige zentrale Aufgabe des Vereins. Die Mitarbeiter müssen durch Schulungen und Richtlinien des Klubs erkennen, wie sie mit den Beschwerden umgehen und wie sie eine optimale Problemlösung finden. Die Vorgaben für die Mitarbeiter bekommen sie von der Geschäftsführung. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten haben, denn nur so können sie auch eine vergleichbare Bindung zu den Kunden aufbauen. Es ist nicht von Vorteil, wenn die Führungsebene sich nicht auf die Mitarbeiter einlässt, denn dann vermitteln diese ein ähnliches Bild zu ihren Kunden.<sup>105</sup> Die Mitarbeiter müssen ausreichend „autorisiert, informiert und motiviert sein“<sup>106</sup>. Den Autoren Heil, Parker und Stephens zufolge müssen die Mitarbeiter regelmäßig an Vereins- oder Abteilungssitzungen teilnehmen, um über Neuheiten oder Änderungen informiert zu werden damit sie die Rückfragen der Kunden beantworten können.

---

<sup>104</sup> Stock-Homburg, Ruth: Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 681.

<sup>105</sup> Vgl. Heil / Parker / Stephens, 1998, S. 169

<sup>106</sup> Heil / Parker / Stephens, 1998, S. 170

## 6.6.2 Strukturen und Organisationen

In einem großen Unternehmen, besonders bei Fußballklubs, gibt es viele Abteilungen und Mitarbeiter. Deshalb ist es besonders wichtig die Zusammenarbeit unter den einzelnen Abteilungen zu stärken. Als Maßnahme für ein gutes Arbeitsklima ist eine regelmäßige Abteilungssitzung sinnvoll. Die Mitarbeiter können Veränderungen oder Neuheiten vorstellen und die Meinung der anderen Abteilungen dazu einholen. Abteilungsübergreifende Ziele sind Voraussetzung für jeden Erfolg im Kundenbindungsmanagement. Die Abteilungen müssen untereinander in Kontakt stehen, damit sie dem Kunden ein sicheres Auftreten präsentieren können und direkte Antworten auf die eingehenden Fragen geben. Auskünfte über Produkte oder Dienstleistungen müssen über alle Kanäle zeitnahe und professionell übermittelt werden. Führungskräfte müssen den Mitarbeitern Visionen vorgeben und zeigen, dass der Verein ein gemeinsames Unternehmen ist, und jede Abteilung mit seinen internen Aufgaben etwas zum Gesamterfolg beiträgt. Sie müssen ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen damit die Mitarbeiter dieses auch nach außen repräsentieren können.<sup>107</sup>

## 6.6.3 Drei Bausteine für die Kundenbindung

Nach Töpfer und Wieder lassen sich drei Grundbausteine für die Kundenbindung definieren:

---

<sup>107</sup> Heil / Parker / Stephens, 1998, S. 213

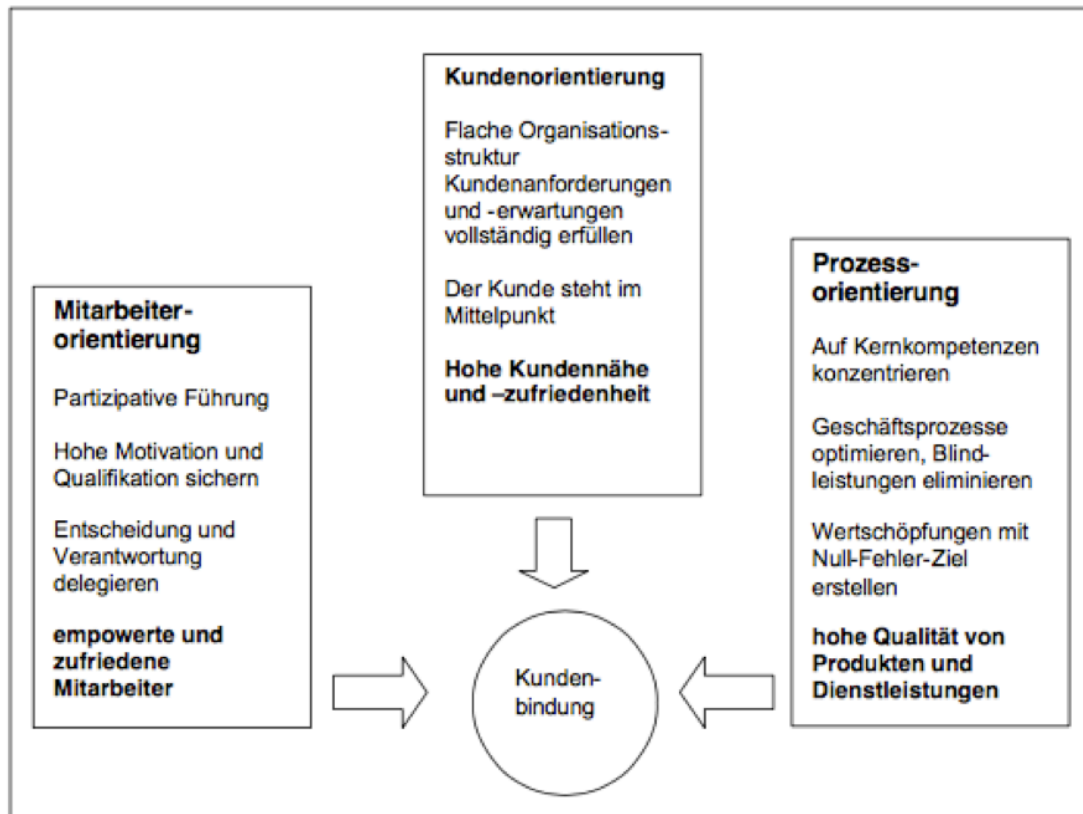


Abbildung 4: Drei Bausteine für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung<sup>108</sup>

Die erfolgreiche Kundenbindung ist laut Töpfer und Wieder von drei Bausteinen abhängig. Der Mitarbeiterorientierung, der Kundenorientierung sowie der Prozessorientierung. Wie in dieser Arbeit schon beschrieben, sind die Mitarbeiter für den Erfolg der Kundenbindung verantwortlich. Sie entscheiden, wie sie mit dem Kunden in Kontakt treten und welchen Erfolg sie erzielen wollen. Deshalb muss der Verein dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sowie die Kunden stets zufrieden sind. Die Kundennähe ist wichtig, da eine Beziehung nur gut gepflegt werden kann, wenn die Zielgruppe als Summe von Individuen betrachtet wird. Kundenorientierung und die damit verbundenen Ziele werden durch die Abteilungen des Vereins festgelegt. Die Prozessorientierung sorgt für eine hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die der Verein seinen Kunden anbietet.

<sup>108</sup> Töpfer / Wieder: Effiziente Kundenbindungsprogramme, Luchterhand 1998, S. 231.

## 7 Probleme und Chancen

### 7.1 Problemfelder des Kundenbindungsmanagements

Kundenbindung ist durch spezifische ökonomische Besonderheiten gekennzeichnet, die für Problembereiche sorgen. Einflussfaktoren, die den Prozess behindern oder sogar ganz verhindern, können dabei schnell in den Vordergrund rücken.<sup>109</sup> Ein großer Problembereich der Kundenbindung ist die Kundengruppenheterogenität. Der Verein muss viele verschiedene Strategien aufweisen und Marketingmaßnahmen ergreifen, um alle Kundengruppen anzusprechen. Weniger erfolgsversprechend wird es sein, alle Zielgruppen zusammen mit einer Maßnahme zu erreichen. Für die einzelnen Kundensegmente muss eine individuelle Ansprache erfolgen, um ihre Aufmerksamkeit zu erlangen. Auch die Angebote der Dienstleistungen und Produkte müssen an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden.

„Fußball Unternehmen [haben] im Rahmen des Kundenbindungsmanagements v.a. eine Erhöhung der freiwilligen Kundenbindung zu verfolgen“<sup>110</sup>. Diese setzt sich aus der Zufriedenheit mit der Beziehung zu dem Klub und mit dem sportlichen Leistungsergebnis zusammen. Um ein Ergebnis der sportlichen Leistung zu erhalten, ist es notwendig einen zweiten Klub mit einzubeziehen, da diese Zufriedenheit nur aus einem Wettkampf hervorgeht. Das Problem der Vereine ist es, dass sie nicht für einen Sieg der Mannschaft garantieren können, da es meistens Qualitätsunterschiede zwischen den beiden Mannschaften gibt. Damit eine Zufriedenheit am Spieltag trotzdem gewährleistet wird, muss ein attraktives Rahmenprogramm aufgestellt werden. Diese Erlebnisse sichern trotz einer Niederlage die Grundzufriedenheit bei den Zuschauern. Sie werden von ihrer Ankunft bis zum Verlassen des Stadions unterhalten und verbinden positive Emotionen mit ihrem Besuch.

Probleme während des Stadionbesuchs können beispielsweise das Anstehen an Kassen, die schlechte Verkehrsanbindung oder der schlechte Service sein. Der Verein muss stetig an diesen Problemen arbeiten und versuchen, Lösungen zu finden. Die

---

<sup>109</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 185

<sup>110</sup> Schilhaneck, 2008, S. 185

positive Ausgestaltung der Beziehung zu den Kundengruppen am Spieltag wird also durch Zusatz- und Serviceleistungen, Eventveranstaltungen, Informationsaufbereitungsmaßnahmen, Beschwerdemanagement und Kundenbindungsmaßnahmen unterstützt. Der Verein darf aber nicht davon ausgehen, dass diese Leistungen die schlechten Ergebnisse des Teams ausgleichen. Dieser Eindruck darf vor allem nicht bei den Fans geweckt werden.<sup>111</sup> Weitere kleine Defizite, die ein Verein aufweisen kann, ist der hohe Ressourcenaufwand für die Zufriedenstellung aller Kundengruppen und das Streben nach kurzfristigen Erfolgen.

Ein breit umstrittener Punkt ist die Kommerzialisierung. Es gibt kaum einen Verein, der nicht mit diesem Problem zu kämpfen hat. Im Laufe der letzten Jahre ist die stetig wachsende Vermarktung des Vereins zu einem wachsenden Problem geworden. Dabei stellt sich immer wieder die Frage, inwieweit die Kommerzialisierung die Kundenbindung beeinträchtigt. Der Konflikt zwischen der Vermarktung des Fußballs und der Bewahrten der Tradition wird immer größer. Der Verein muss auf diese Vorwürfe reagieren und den Verantwortlichen erklären, dass die Vereine ohne Geldeinnahmen nicht mehr in der Bundesliga mitspielen können. Der Profifußball besteht mittlerweile aus unterschiedlichen Interessen und dadurch entstehen neue Märkte und Strukturen.<sup>112</sup> Die Zielgruppen der Vereine zur Kundenbindung profitieren von der Entwicklung auf dem Markt. Jedoch teilen die Ultra-Fans eine andere Meinung. Sie lehnen die Kommerzialisierung ab, da für sie die Kultur des Fußballs im Vordergrund steht und nicht der Markt, der Umsatz erwirtschaftet. Fanartikel werden nicht gekauft, sondern selbst hergestellt. Fußball wird neben dem Platz nicht mehr als Sport gesehen, sondern als Unternehmen, welches Kapital erwirtschaftet, um den Verein voranzutreiben. Die Sponsoren und Partnerschaften, die geschlossen werden, stoßen bei den Ultra-Fans auf ein Unverständnis. Die Ultras sind nicht die direkte Zielgruppe der Kundenbindung von Profisportvereinen, jedoch darf man sie auch nicht unterschätzen. Die Gewalt, die sie gegen die Kommerzialisierung aufbringen schadet dem Verein. Das Image wird

---

<sup>111</sup> Vgl. Schilhaneck, 2008, S. 186

<sup>112</sup> Vgl. bdb: Bundeszentrale für politische Bildung, 2013

dadurch beeinflusst. Deshalb muss der Verein auch hier einen angemessenen Ausgleich finden, um beide Gruppen zufrieden zu stellen.<sup>113</sup>

## 7.2 Chancen für das Kundenbindungsmanagement

Die Kommerzialisierung wurde als Problem für das Kundenbindungsmanagement definiert. Jedoch erwirtschaftet der Verein durch die Vermarktung mehr Umsatz und hat die Möglichkeit zu wachsen und die Angebote auf die Bedürfnisse der Zielgruppen anzupassen. Die Vereinsanhänger weisen eine große emotionale Verbundenheit auf und sind stets offen für neue Produkte und Dienstleistungen.

Dadurch, dass der Fußball in Deutschland ein großer Programminhalt in den Medien füllt, ist die Kontaktfrequenz zwischen Fan und dem Team sehr hoch. Die indirekten Zuschauer, die nicht im Stadion sind, erhalten durch die große Breite an Sportnachrichten die nötigen Informationen über beispielsweise Aufstellungen, Ergebnisse oder den Spielverlauf und werden somit in das Ereignis involviert. Um die Zusammengehörigkeit zum Team zu fördern, sollten die Profispieler mit den Fans und Sponsoren in Kontakt treten und Teil einiger Kundenbindungsmaßnahmen sein. Dies kann durch Interviews, Social Media-Plattformen oder durch den Verein selbst geschehen. Eine weitere Chance für den Verein ist es, die Zusammenarbeit mit den Sponsoren zu optimieren. In dieser Arbeit wurde bereits definiert, dass die Beziehungen meist nicht langfristig ausgelegt sind und schon nach einigen Jahren die Partnerschaft aufgelöst wird. Viele Sponsoren erreichen nicht die gewünschten Ziele, durch die Zusammenarbeit mit dem Verein. Doch genau aus diesem Grund kann das Kundenbindungsmanagement noch weiter ausgebaut werden und an diesem Problem ansetzen. Die Vereine müssen interne Problemlösungen finden, damit die Ziele der Sponsoren und auch ihre eigenen erreicht werden.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Fankult Ruhr (Hrsg.): Ultras – Grenzenloser Support, [o.J.]

<sup>114</sup> Vgl. Woisetschläger / Backhaus / Dreisbach / Schnöring, 2014, S. 12



## 8 Fallbeispiel Werder Bremen

Im dem zweiten Teil dieser Arbeit wird untersucht, wie der SV Werder Bremen seine Zielgruppe bindet. Der Schwerpunkt der Betrachtung fällt auf die sozialen Projekte. Dabei soll überprüft werden, ob die Marke „WERDER BEWEGT“, die auf den Verein Werder Bremen aufbaut, ein geeignetes Mittel der Mitgliederbindung darstellt. Nach der Vorstellung des Vereins sowie der Beschreibung der verschiedenen Abteilungen, die sich mit der Kundenbindung befassen, wird die Thematik der Kundenbindung, aus der Perspektive von Sigfried Nagel, untersucht. Seine Ausarbeitung "Mitgliederbindung in Sportvereinen - Ein akteurtheoretisches Analysemodell" beschreibt auf Grundlage der allgemeinen Handlungstheorie nach Esser das Entscheidungsverhalten von Sportvereinsmitgliedern. Nach Nagel profitieren die Sportvereine davon, wenn die Mitglieder eine hohe solidargemeinschaftliche Einbindung erleben. Solidargemeinschaftliche Sportvereine zeichnen sich vor allem durch die Kombination von zweckrationalen und wertrationalen Mitgliedschaftsbeziehungen aus. Außerdem spielen starke soziale und emotionale Bindungen eine wichtige Rolle wie eine hohe interaktive Konnektivität zwischen den Mitgliedern.<sup>115</sup>

### 8.1 Wissenschaftliche Fragestellung

Innerhalb von zehn Jahren (2004 - 2014) stieg die Anzahl der Mitglieder deutscher Fitnessclubs um fast 50% auf 9,08 Millionen Mitglieder.<sup>116</sup> Sportvereine mit sportbezogenen Dienstleistungen sehen sich demnach starker Konkurrenz ausgesetzt, wobei vor allem große Mehrspartenvereine mit der Mitgliederentwicklung zunehmend unzufrieden sind.<sup>117</sup> Diese Tendenz lässt sich auch beim SV Werder Bremen beobachten. So äußerte sich der damalige Präsident Klaus-Dieter Fischer bei der Mitgliederversammlung 2011 noch wohlwollend über 40.400 Mitglieder und setzte als Ziel, bis 2015 die Marke von 50.000 Mitgliedern zu erreichen.<sup>118</sup> Aktuell verzeichnet der Verein aufgrund erhöh-

---

<sup>115</sup> Braun, S. / Nagel, M.: Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation. Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation im Sportverein, in Alkemeyer, T. / Rigauer, B. / Sobiech, G.: Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport, Schorndorf 2005, S. 123-150.

<sup>116</sup> Vgl. Statista: Umsatz des Bundesligisten Werder Bremen von der Saison 2005/2006 bis zur Saison 2012/2013 (in Millionen Euro), [o.J.]

<sup>117</sup> Nagel, S. / Conzelmann, A. / Gabler, H.: Sportvereine – Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie, Tübingen 2004, S. 12.

<sup>118</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Struktur, 13.12.2010

ter Mitgliederrückgänge allerdings nur noch 36.487 Mitglieder und kämpft damit, Mitglieder langfristig an den Verein zu binden. Im Folgenden soll daher untersucht werden, welche Leistungsfaktoren für die Mitgliederbindung eine Rolle spielen. Im Fokus steht dabei vor allem die Frage, welche Aspekte die Wahrscheinlichkeit für den Verbleib in einem Sportverein erhöhen oder aber die Entscheidung für den Austritt beeinflussen.

## 8.2 Stand der Forschung

Um die Frage nach einer optimalen Mitgliederbindung in Sportvereinen beantworten zu können, bedient sich Nagel einem akteurtheoretischen Modell, das auf der verallgemeinerten Handlungstheorie von Esser basiert. Nagel leitet zunächst aus dem Konzept der Kundenzufriedenheit folgende Erkenntnis ab: "Zufriedene Vereinsmitglieder beschäftigen sich vermutlich seltener mit dem Vereinsaustritt, während unzufriedene Mitglieder häufiger über eine Kündigung nachdenken und eher austreten dürften"<sup>119</sup>. Dabei beeinflussen viele verschiedene Leistungsfaktoren die Zufriedenheit der Mitglieder. Dazu zählen z.B. ein attraktives Sportangebot, die Qualität der Übungsleiter und Sportanlagen sowie die Höhe der Mitgliedsbeiträge. Je nach persönlichen Motiven haben die Mitglieder auch ein großes Interesse am Leistungs-/Wettkampfsport oder aber an einem umfangreichen Breiten- und Gesundheitssportangebot. Für einen Großteil der Mitglieder ist außerdem die Vereinspolitik und -führung und eine emotionale Einbindung von Bedeutung.<sup>120</sup>

Sportvereine erzeugen als Nonprofit-Organisationen vor allem immaterielle Güter wie soziale Gemeinschaften und fördern dadurch die Identifikation mit dem Verein. Demnach ist sowohl die Zufriedenheit der Mitglieder als auch die soziale und emotionale Verbundenheit, sowie ihr gemeinschaftliches Interesse bei einer Entscheidung von Bedeutung.<sup>121</sup> Um das Austrittsrisiko anhand der Erwartungen und Bewertungen der Mitglieder sowie der Eingebundenheit in den Sportverein erklären zu können, greift Nagel das Konzept der Frame-Selektion nach Esser auf. Dieser definiert Framing als

---

<sup>119</sup> Nagel, S.: Mitgliederbindung in Sportvereinen - Ein akteurtheoretisches Analysemodell. In Sport und Gesellschaft, Jahrgang 3, Heft 1, S. 33 - 56. Stuttgart 2006, S. 36.

<sup>120</sup> Vgl. Nagel / Conzelmann / Gabler, 2004, S. 34

<sup>121</sup> Nagel, 2006, S. 45

"Selektion einer auf die spezielle Situation bezogenen Präferenz"<sup>122</sup>. Nagel stellt dem Frame A: "offene Mitgliedschaft, die durch Austrittsgedanken sowie die Option des Austritts oder des Wechsels zu einem anderen Sportverein/-anbieter charakterisiert ist"<sup>123</sup> den Frame B: "Bindung an der Verein im Sinne einer dauerhaften Mitgliedschaft (über einen Austritt wird nicht nachgedacht)"<sup>124</sup> gegenüber. Eine Analyse der beiden Modelle ergab mehrere Hypothesen, die im Rahmen zweier Mitgliederbefragungen empirisch bestätigt wurden. Nagel stellte unter anderem einen positiven Zusammenhang zwischen den Faktoren der solidargemeinschaftliche Handlungsorientierung und der Zufriedenheit mit den Leistungen des Vereins sowie der Mitgliederbindung her.

### 8.3 Vorstellung SV Werder Bremen

Werder Bremen wurde im Jahre 1899 als Fußballverein gegründet, ehe in den zwanziger Jahren die Erweiterung um andere Sportarten und im Zuge dessen die Umbenennung in Sport-Verein „Werder“ von 1899 e.V. erfolgte. Seit 2004 ist Werder Bremen in den gemeinnützigen Sport-Verein und dem Unternehmen Werder Bremen GmbH & Co KGaA, dem die leistungssportlichen Abteilungen des Gesamtvereins angehören, aufgeteilt.<sup>125</sup> Die Unterscheidung zwischen GmbH und e.V. ist eine generelle Lizenzvorgabe der Deutschen Fußball Liga und in der Lizenzierungsordnung festgeschrieben.<sup>126</sup> Der e.V. ist gemeinnützig und für den Amateursport zuständig. Dazu zählen die Abteilungen Fußball (Breitensport), Handball, Leichtathletik, Tischtennis, Turnspiele und Gymnastik sowie Schach. Derzeit sind etwa 36.487 Personen Mitglied im Verein. Die Vereinsführung erfolgt über vier Organe: das Präsidium, den Ältestenrat, den Wahlausschuss und die Vereinsjugendvertretung. Das Präsidium – bestehend aus Präsident, Vizepräsident, Schatzmeister, sechs Abteilungsleitern sowie Jugend- und Sportreferent – benennt und entsendet eines seiner Mitglieder zum Geschäftsführer „Leistungszentrum Fußball / andere Sportarten“ in die GmbH.<sup>127</sup> Die Geschäftsführung der GmbH setzt sich aus drei Geschäftsführern zusammen. Zum Zeitpunkt der Anfertigung vorliegenden Berichts sind dies Klaus Filbry (Vorsitzender der Geschäftsführung

---

<sup>122</sup> Esser, H.: Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 6: Sinn und Kultur. Frankfurt am Main 2001, S. 263. Nochmal gucken wie das richtig zitiert wird mit dem Band und dann ändern

<sup>123</sup> Nagel, 2006, S.39

<sup>124</sup> Nagel, 2006, S. 39

<sup>125</sup> Vgl. Werder.de, 2010

<sup>126</sup> Vgl. Bundesliga.de (Hrsg.): Lizenzierungsordnung, [o.J.]

<sup>127</sup> Vgl. Wikipedia (Hrsg.): Werder Bremen, 6.7.2015

und Geschäftsführer Marketing und Management, Finanzen), Dr. Hubertus Hess-Grunewald (Geschäftsführer Leistungszentrum, Frauenfußball, andere Sportarten, CSR-Management und Fanbetreuung; gleichzeitig Präsident des e.V.) und Thomas Eichin (Geschäftsführer Profifußball und Öffentlichkeitsarbeit).<sup>128</sup>

Der SV Werder Bremen hat in seiner Geschichte immer wieder deutlich gemacht, dass die Buchstaben „SV“ im Vereinsnamen nicht nur für „Sport-Verein“, sondern auch für „Soziale Verantwortung“ stehen. Die Grün-Weißen Fans engagieren sich dabei nicht nur in Bremen und im Bremer Umland, sondern sind auch an verschiedenen nationalen und internationalen Initiativen beteiligt. Ganz im Sinne der Fans wurde vom Sport-Verein „Werder“ von 1899 e.V. und der SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA im Jahr 2009 die SV Werder Bremen Stiftung gegründet. Es werden karitative Projekte und Einrichtungen finanziell und mit ehrenamtlicher Arbeit unterstützt. Die Stiftung dient der Förderung des Sports, der Bildung, der Erziehung und der Gewaltprävention. Gefördert werden ausgewählte Projekte im In- und Ausland im sozialen und sportlichen Bereich. Hier haben Fans die Chance, sich ehrenamtlich zu beteiligen oder an Projekten teilzunehmen.<sup>129</sup>

Werder Bremen erwirtschaftete in der Saison 2012/13 einen Umsatz von 91,3 Millionen Euro und beschäftigt in der Geschäftsstelle, die direkt im Weser-Stadion ansässig ist, rund 150 Mitarbeiter.<sup>130</sup> 2008 übernahm der SV Werder Bremen die Vorreiterrolle im Hinblick auf das soziale Engagement von Profifußballvereinen und gründete eine eigene Sozialmanagement-Abteilung. Bis zu diesem Zeitpunkt konnte kein anderer Fußballklub der Deutschen Fußball Liga GmbH eine eigenständige Abteilung für soziale Aktivitäten aufweisen. 2012 wurden alle Projekte der Abteilung unter der Dachmarke WERDER BEWEGT – LEBENSLANG gebündelt. Im Zuge dessen erfolgte die Umbenennung der Abteilung in CSR Management.

---

<sup>128</sup> Vgl. Werder.de, 2010

<sup>129</sup> Vgl. Werder.de, 2010

<sup>130</sup> Vgl. Statista: Umsatz des Bundesligisten Werder Bremen von der Saison 2005/2006 bis zur Saison 2012/2013 (in Millionen Euro), [o.J.]

## 8.4 CSR – Management

Der Begriff “Corporate Social Responsibility” ist ein viel diskutierter Begriff. Es gibt eine Vielzahl an Sichtweisen und Definitionen zu diesem Thema, die nicht immer konform miteinander einhergehen. Allgemein kann zwischen einem weiten und einem engen CSR- Verständnis unterschieden werden.<sup>131</sup> Das weite Verständnis basiert dabei auf einer von Archie B. Carroll im Jahre 1991 aufgestellten Theorie von einer Pyramide aus vier aufeinander aufbauenden Verantwortungseben.<sup>132</sup> An dieser Pyramide können unterschiedliche Grenzen der Auffassung zum Begriff CSR aufgezeigt werden. Die Basisebene dieses Modells bildet die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens. Sie beinhaltet den Gedanken, dass es der Auftrag des Unternehmens sei, reagierend auf Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten Produkte und Dienstleistungen zu produzieren und bereitzustellen.<sup>133</sup> Ohne ein profitables Wirtschaften sei die Übernahme von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nicht möglich. Aufbauend auf die ökonomische Ebene folgt die Stufe der Verantwortung zur Einhaltung des geltenden Rechts. Carroll formuliert die unternehmerische Einhaltung von Gesetzen simpel und schlüssig wie folgt: „Obey the law. Law is society’s codification of right and wrong. Play by the rules of the game.“<sup>134</sup> Über der gesetzlichen Stufe der Verantwortung stellt Carroll die Ebene der ethischen Verantwortlichkeit. Sie umschreibt das Handeln nach ethischen und moralischen Normen, die nicht im Gesetz festgeschrieben sind, von der Gesellschaft jedoch gewollt sind. Die Grenze zwischen gesetzlicher und ethischer Verantwortung könne oftmals durchlässig sein. Ethische Werte und Normen bildeten häufig das Fundament für neue Gesetze.<sup>135</sup> An der Spitze der Pyramide steht die philanthropische Verantwortung. Sie meint die selbst auferlegte Verantwortung von Unternehmen ein „corporate citizen“<sup>136</sup>, sprich ein „guter Bürger“ zu sein. Eine Handlung, die in diese Kategorie eingeordnet werden kann, ist beispielsweise die Unterstützung sozialer Projekte durch finanzielle Mittel oder Know-How. Laut Carroll sind die ethische und philanthropische Ebene in der Pyramide schon immer

---

<sup>131</sup> Vgl. Raupp / Jarolimek / Schultz: Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 10.

<sup>132</sup> Vgl. Carroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons, Bd. 34, Nr. 4, 1991, Nr. 4, S. 42.

<sup>133</sup> Vgl. Mayerhofer, Wolfgang / Grusch, Laila / Mertzbach, Martina: Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, Maudrich 2008, S. 13

<sup>134</sup> Carroll, 1991, S. 42

<sup>135</sup> Vgl. Mayerhofer / Grusch / Mertzbach, 2008, S.13

<sup>136</sup> Carroll, 1991, S.42

existent, ihre Relevanz jedoch erst im Laufe der Zeit gestiegen. So sei es heutzutage beispielsweise von der Gesellschaft immer mehr gefordert, sich auf der philanthropischen Ebene zu engagieren, ein Nicht-Engagement werde jedoch nicht als unethisches Handeln angesehen.<sup>137</sup> Nur wenn diese vier Ebenen im sozialen Engagement von Unternehmen bedient werden, kann laut Carroll von CSR-Maßnahmen gesprochen werden. Kritisch betrachtet werden sollte in diesem Modell der ökonomische Aspekt als Fundament der Theorie. Sicherlich ist es unternehmerisch notwendig, durch effizientes Handeln die eigene Existenz zu sichern, jedoch kann ein zu großer Fokus hierauf die Schwächung der Glaubwürdigkeit des eigenen CSR-Engagements zur Folge haben.<sup>138</sup> Ebenso ist die Trennung des Modells durch verschiedene Ebenen zu hinterfragen. Wie weiter oben bereits beschrieben, spricht Carroll selbst von einer Durchlässigkeit zwischen den unterschiedlichen Stufen der Pyramide. Folglich lassen sich viele CSR-Aktivitäten von Unternehmen in der Praxis schwerlich einer bestimmten Kategorie dieses Modells zuordnen. Da jedoch jede Ebene der Pyramide zur Erfüllung eines CSR-Engagements laut Carroll bedient werden muss, wird die Definition an dieser Stelle sehr erschwert.

Ein engeres Verständnis des CSR-Begriffs gibt das Grünbuch der Europäischen Kommission. Hier wird Corporate Social Responsibility wie folgt definiert:

„Ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen mit anderen Stakeholdern.“<sup>139</sup>

Im Vergleich zur Definition von Carroll fällt auf, dass hier besonderer Wert auf die Betonung der Freiwilligkeit von CSR-Maßnahmen und deren Integration in die Unternehmenstätigkeit gelegt wird.<sup>140</sup> Dies gibt dem Unternehmen einen engeren

---

<sup>137</sup> Vgl. Mayerhofer / Grusch / Mertzbach, 2008, S. 14

<sup>138</sup> Vgl. Schneider: Governance statt Government?, in: Schneider, U.; Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden 2004, S. 23.

<sup>139</sup> Kommission der europäischen Gemeinschaft: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, 18.07.2001, S. 7.

<sup>140</sup> Vgl. Raupp / Jarolimek / Schultz, 2011, S. 12.

Handlungsspielraum für soziale Aktivitäten. Es muss laut Grünbuch sichergestellt sein, dass Maßnahmen mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verbunden sind und aus einer Freiwilligkeit heraus ‚mehr‘ zu investieren, als von der Gesellschaft verlangt wird. Folglich ist festzuhalten, dass es derzeit keine allgemeingültige und konforme Definition dazu gibt, welche Aktivitäten genau dem Bereich CSR untergeordnet werden können. Das Grünbuch der Europäischen Kommission gibt lediglich eine Richtlinie vor, an der sich Unternehmen orientieren können. Die Titulierung der Maßnahmen als Corporate Social Responsibility bleibt jedoch in den Händen der Unternehmen selbst und kann je nach Belieben kommuniziert werden. Gerade deshalb ist CSR ein immer wichtiger werdender Bestandteil des Reputationsmanagement und somit auch der Kommunikationspolitik, die damit einhergeht. Die Forschung zeigt, dass beide Faktoren, CSR und die Reputation des Unternehmens, miteinander korrelieren und sich gegenseitig beeinflussen können.<sup>141</sup> Die Frage, die sich ableiten lässt, muss dementsprechend lauten: Wie wirken sich CSR-Maßnahmen auf das Image eines Unternehmens und auf die damit verbundene Kundenbindung aus?

## 8.5 „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“

Mit der Gründung einer eigenen Abteilung für das soziale Engagement des Vereins stellte der SV Werder Bremen im Jahre 2008 ein Novum im Profi-Geschäft Bundesliga dar. Bis dato hatte kein anderer Klub eine eigenständige Abteilung für seine soziale Aktivitäten. Die Projekte des CSR-Management werden unter der Dachmarke „WERDER BEWEGT – LEBENSLANG“ gebündelt. Die Abteilung wurde im März 2012 von Sozialmanagement im Zuge der neuen Dachmarke in „CSR-Management“ umbenannt. Die Projekte und Angebote binden nicht nur die Fans von Werder Bremen sondern verbessern auch das Image der Marke Werder Bremen. So werden die Sponsoren indirekt durch die sozialen Projekte angesprochen. Die CSR-Marke gliedert sich in insgesamt sechs Bereiche mit unterschiedlichsten Projekten auf und befasst

---

<sup>141</sup> Vgl. Eisenegger, Mark / Schranz, Markus: CSR - Moralisierung des Reputationsmanagements, in: Raupp, Stefan / Jarolimek / Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden 2011, S. 72.

sich mit sozialen Themen wie Toleranz, Umweltbewusstsein, Hilfsbereitschaft, Ernährung und Gesundheit.<sup>142</sup>

### 8.5.1 LEBENSLANG GRÜN WEIß

Der Themenbereich "LEBENSLANG GRÜN WEIß" bietet ein umfangreiches Sport- und Bewegungsangebot für alle Altersklassen. Die Projekte die in diesem Bereich angeboten werden sind sehr wichtig für die Kundenbindung.<sup>143</sup> Sie sprechen die zukünftigen Anhänger des Vereins direkt an und binden sie mit angepassten Konzepten. Folgende Angebote bietet Werder Bewegt den Interessenten an:

#### a) „Windel Liga“

Das Projekt „Windel-Liga“ fokussiert die Gesundheitsförderung Neugeborener und ihrer Familien. Bei diesem Angebot wird in Bremen ansässigen Familien eine kostenlose einjährige Mitgliedschaft beim SV Werder Bremen ermöglicht. In dem kostenlosen Mitgliedsjahr sollen Anreize für eine gesunde Lebensweise mit dem Fokus auf Bewegung und Ernährung gesetzt werden. Mit verschiedenen Aktionen wird versucht, Familien aktiv in das Vereinsleben einzubinden. Zu den Veranstaltungen des 1. Windel-Liga Jahres gehören das Babyschwimmen, Babyturnen und die Babymassage sowie der Mütterfitnesskurs „Wieder in Form“ und der Ernährungsvortrag „Gesund und Lecker“ für gesunde Kinderernährung. In dem Falle, dass die Familien an drei dieser fünf Angebote teilnehmen, verlängert sich die beitragsfreie Mitgliedschaft um ein weiteres Jahr. Erfolgt keine ausreichende Teilnahme endet die kostenlose Mitgliedschaft automatisch nach Ablauf des ersten Mitgliedsjahres. Sie kann jedoch auf Wunsch der Familien in eine normale, kostenpflichtige Mitgliedschaft umgewandelt werden. Erfolgt eine Verlängerung der Mitgliedschaft aufgrund aktiver Teilnahme gibt es im zweiten Jahr der Windel-Liga neue, altersangepasste Aktivitäten, an denen teilgenommen werden kann. Hierzu gehören die Kurse „Zahngesundheit“, „Erste Hilfe bei Kindernotfällen“, „Walking mit Kinderwagen“, „Lauftreff“, und „Schmecken soll's“ (Kochkurs für kindgerechte Ernährung). So bindet man die Familien länger und passt das Angebot den Bedürfnissen an.

---

<sup>142</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Werder Bewegt, [o.J.]

<sup>143</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Lebenslang Grün-Weiss, [o.J.]



Auch ein drittes kostenfreies Jahr ist im Rahmen der Windel-Liga möglich. Dazu müssen die Familien neben der aktiven Teilnahme an drei der angebotenen Aktionen auch eine Mitgliedschaft bei der AOK vorweisen. Die AOK übernimmt hierbei als Kooperationspartner des SV Werder Bremen die anfallenden Kosten.

Da die Windel-Liga im Mai 2009 eingeführt wurde, befinden sich seit Mai 2011 die ersten Familien im 3. Mitgliedsjahr. In diesem wird unter anderem ein weiterer Kochkurs angeboten. Mittlerweile sind über 1349 Familien in den Genuss der Aktionen im Rahmen der Windel-Liga gekommen. Obwohl erfahrungsgemäß nicht alle Familien aktiv sind, d.h. nicht drei Angebote innerhalb eines Jahres wahrnehmen, können dennoch einige durch Folgemitgliedschaften längerfristig an den Verein gebunden werden.<sup>144</sup>

#### b) „Kids-Club“

Der Kids-Club spricht alle fußballbegeisterten Kinder im Alter von 6 - 13 Jahren an. Der Club bringt die Kinder schon frühzeitig mit dem Verein in Kontakt. Angebote wie Ferienprogramme, wöchentliche Fußballerlebnisse oder Auswärtsfahrten fördern die frühzeitige Bindung. Die Kinder und Eltern werden schon früh an den Verein herangeführt und können von den Sport- und Freizeitangeboten profitieren. Vorteile dieser Mitgliedschaft stellen neben den regelmäßigen Newslettern u.a. die Rabatte beim Einkauf in der Werder Fan-Welt dar. Die gemeinschaftlichen Aktionen, auch in Verbindung mit den Clubs der anderen Bundesligamannschaften, bringen den Kindern ein gutes Bild von Werder nahe. Im Alter des Heranwachsens sind Spaß und soziale Bedingungen von großer Bedeutung. Diese Merkmale werden den Kindern durch den „Kids-Club“ bereits in jungen Jahren näher gebracht.<sup>145</sup>

#### c) „60 Plus“

Für die älteren und treuen Anhänger des SV wurde das Programm „60plus“ ins Leben gerufen. Mit diesem Angebot möchte Werder Bremen seinen Anhängern, die schon seit langer Zeit hinter dem Verein stehen, etwas zurückgeben. Werder Bremen möchte nicht nur zeigen, dass sie die jungen Fans binden können sondern sie pflegen auch die

---

<sup>144</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Windel-Liga. Werdens „Windel-Liga“- grün-weiß von Anfang an, [o.J.]

<sup>145</sup> Werder.de (Hrsg.): Kids-Club. Werdens Kids-Club – Da will ich dabei sein!, [o.J.]

bestehenden Mitgliedschaften. Der Club bietet ein vielfältiges und sportliches Programm an. Es werden nicht nur Themen des Sports, sondern auch kulturelle Angebote geschaffen. Regelmäßig finden Veranstaltungen, die zum Kommunikationsaustausch geplant sind und auch zum Wiedersehen mit vielen alten Werder-Legenden statt. Die Medien berichten rückblickend über diese Events. Aufgrund dessen muss Werder Bewegung keine direkte und aktive Werbung schalten. Durch das gute Image werden Mitglieder automatisch aufmerksam und informieren sich. Ein weiteres Instrument zur Kundenbindung der älteren Mitglieder ist die Mitbestimmung des Rahmenprogramms. Jährlich werden die Veranstaltungen evaluiert, um in den kommenden Veranstaltungskalender entsprechende Anpassungen vornehmen zu können.<sup>146</sup>

### **8.5.2 LEBENSLANG GESUND**

Der SV Werder Bremen hilft seinen Partnern, Interessierten und den eigenen Mitarbeitern verantwortlich mit dem eigenen Körper umzugehen. Schulungen und Projekte vermitteln dabei wie eine gesunde Lebensweise mit ausgewogener Ernährung und Sport möglich ist. „LEBENSLANG GESUND“ ist eine Maßnahme zur Pflege der bestehenden Beziehungen. Der SV erwartet Tag für Tag eine gute Leistung innerhalb des Unternehmens, doch die Voraussetzungen dafür muss der Verein selbst schaffen. Die Gesundheit seiner Mitarbeiter ist Werder Bremen wichtig. Dies wird u.a. durch das betriebliche Gesundheitsmanagement verdeutlicht. In Zusammenarbeit mit der AOK Bremen/Bremerhaven wurden gesundheitsbezogene Programme entwickelt die sich mit den Schwerpunkten Bewältigung von Stress, Verbesserung des Bewegungsverhaltens im Alltag und verantwortungsbewussten Umgang mit dem eigenen Körper auseinander setzen. Regelmäßige Sportangebote sowie Beratungen füllen das Programm zur aktiven Bewegung.<sup>147</sup>

### **8.5.3 LEBENSLANG AKTIV**

Der Bereich „LEBENSLANG AKTIV“ zählt, wie die vorherigen Bereiche, nicht zur aktiven Kundenbindung. Die Zielgruppe, die Werder Bremen anstrebt, wird mit diesen Projekten nicht angesprochen. Lediglich das Image der Marke Werder Bremen wird durch

---

<sup>146</sup> Werder.de (Hrsg.): 60Plus. Wer nicht dabei ist, sieht ganz schön alt aus, [o.J.]

<sup>147</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement, [o.J.]

die sozialen Projekte positiv beeinflusst. Die Projekte basieren auf einer Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderungen. Des weiteren gibt es sportliche Kooperationen mit Schulen aus der Umgebung. Werder bietet über das gesamte Jahr verschiedene Veranstaltungen mit rund 100 Schulen und 100 Vereinen (Gründungsprojekt) plus 25 sozialen Einrichtungen, die alle samt Werder-Partner sind, an. Die Themen decken alle Bereiche von „WERDER-BEWEGT“ ab. Es gibt einen Fortbildungskalender in Kooperation mit LSB zur Förderung der Übungsleiter oder auch für Themen wie Flüchtlings-sport etc. Zusätzlich unterstützt Werder die Projekte seiner Partner u.a. mit Tombola-Paketen, 17.000 Freikarten für ein Bundesligaheimspiel pro Saison und gibt Trainings- und Ballschuleinheiten durch Werder-Honorartrainer. „Der SV Werder Bremen gibt jedem die Möglichkeit, sportlich aktiv zu sein - unabhängig vom sozialen Status“<sup>148</sup>.

#### **8.5.4 LEBENSLANG TOLERANT**

Toleranz ist ein wichtiges Thema im Fußball und wird heutzutage immer mehr von den weltweiten Vereinen nach außen getragen. Auch Werder hat es sich zur Aufgabe gemacht für Fairplay und einem respektvolle Umgang mit den Mitspielern und Gegnern einzusetzen. Themen wie Diskriminierung, Gewalt und Drogen werden an speziellen Veranstaltungen thematisiert. „Der SV Werder Bremen vermittelt soziale und ethische Werte und setzt so Orientierungspunkte für ein tolerantes Morgen“<sup>149</sup>.

#### **8.5.5 LEBENSLANG HILFSBEREIT**

„Mit der SV Werder Bremen Stiftung leistet der Verein finanzielle Unterstützung in den Bereichen Sport, Bildung und Erziehung, Völkerverständigung, Gewaltprävention und für mildtätige Zwecke,“<sup>150</sup>. Damit diese Unterstützung noch lange erhalten und auch umgesetzt werden kann, fördert Werder Bewegt einen Freiwilligendienst. Ehrenamtliche können sich dem Verein anschließen und im Namen dessen bei Projekten wie Veranstaltungen mitwirken.

---

<sup>148</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Lebenslang Aktiv, [o.J.]

<sup>149</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Lebenslang Tolerant, [o.J.]

<sup>150</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Lebenslang Hilfsbereit, [o.J.]

### 8.5.6 LEBENSLANG UMWELTBEWUSST

Dieser Bereich fördert die Zusammenarbeit mit den Werder-Partner und Sponsoren. Die Grün Weißen bauen ihr ökologisches Engagement immer weiter aus und fördern den Diskurs über klimafreundliche Maßnahmen.<sup>151</sup> Die Angebote sind nicht nur interessant für die Fans, die beispielsweise mit ihrem Stadionticket zusätzlich von der kostenlosen Nutzung der Verkehrsanbindung profitieren, sondern sie fördern auch den Umweltschutz und die Klimafreundlichkeit.

## 8.6 SWOT-Analyse

Das CSR-Management bringt Stärken und Schwächen sowie auch die damit verbundenen Chancen und Risiken mit sich. Die Dachmarke „WERDER BEWEGT“ ist die größte soziale Abteilung in der Bundesliga. Das junge eingespielte Team hat bei den Planungen der Projekte und Veranstaltungen eine große Freiheit an Kreativität. Vier Praktikanten ergänzen halbjährig die Abteilung und bringen neue Ideen und Anregungen mit. Eine Schwäche des CSR-Managements ist, dass sie nicht die gleichen Sponsoren haben wie der Verein Werder Bremen. Die Abteilung „WERDER BEWEGT“ muss deshalb eigene Sponsoren finden und versuchen eine Partnerschaft aufzubauen. Die sozialen Projekte haben den verdienten Stellenwert in der Fußballgemeinschaft noch nicht gefunden. Daraus ergibt sich aber die Chance, dass durch die stetig wachsenden Projekte die Aufmerksamkeit steigt. Somit bekommen die Sponsoren mehr Interesse und profitieren von dem Bekanntheitsgrad und dem positiven Image. Die Themen Nachhaltigkeit und soziales Engagement nehmen immer mehr Wert in der Gesellschaft an. National wie auch international wird für mehr Toleranz und gegen Rassismus geworben. Diesen Vorteil kann Werder nutzen um die Werder Anhänger mit den Projekten vertraut zu machen. Aktuell ist nicht jedem Werder-Fan die Marke „WERDER BEWEGT“ bekannt. Es muss berücksichtigt werden, dass viele Mitglieder des SV Werder Bremen nur deshalb Mitglied sind, weil sie Anhänger der Profifußballmannschaft sind. Das Entscheidungsverhalten dieser Personen hängt maßgeblich mit dem Erfolg der Fußballer zusammen und lässt sich durch soziale Projekte von „WERDER BEWEGT“ kaum beeinflussen. Ein Risiko dabei wäre, dass durch die schlechte sportliche Leistung des Teams die Anhänger auch das Interesse an den Pro-

---

<sup>151</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Lebenslang Umweltbewusst, [o.J.]

jekten von Werder Bremen und damit auch an „WERDER BEWEGT“ verlieren. Auch die Neukundenakquise würde erschwert werden. Daraus folgend würden keine weiteren Sponsoren gefunden werden und geplante Projekte könnte man in der Zukunft nicht verwirklichen. Dies würde sich auch auf die bereits bestehenden Kunden auswirken, Ihnen würde es an Kreativität und Abwechslung fehlen.

Ein weiterer wichtiger Punkt der erforscht wurde, ist, dass Stakeholder generell meist über mangelnde Kenntnis von CSR-Aktivitäten des Unternehmens verfügen und der Publikation solcher Maßnahmen oftmals skeptisch gegenüber stehen. Gerade dieser Umstand führt dazu, dass gezielte Kommunikationspolitik im Bereich CSR zu einem immer bedeutungsvolleren Aspekt in der Außendarstellung von Unternehmen wird.<sup>152</sup>

Widmet man sich dem Beispiel der Windel-Liga so zeigen die Zahlen dass aktuell (Stand März 2015) 500 Familien und somit insgesamt 1.634 Personen in der Windel-Liga sind. Fast zehn Prozent der 17.901 Vollmitglieder (die Restlichen sind passive Fördermitglieder) gehören demnach der Windel-Liga an, was durchaus für das Potential des Projektes spricht. Andererseits gibt es aber auch in der Windel-Liga eine hohe Austrittsquote, da nur etwa fünf Prozent der Mitglieder nach der ermäßigten Windel-Liga Mitgliedschaft Vollmitglieder bei Werder Bremen werden. Eine Befragung unter den Mitgliedern der Windel-Liga könnte aufzeigen, aus welchen Beweggründen sich die Familien für einen Austritt oder, in seltenen Fällen, Verbleib entschieden haben.

Die zunehmende Konkurrenz zwingt Sportvereine wie Werder Bremen, sich auf die veränderten Lebensstile der Mitglieder einzustellen, um so auch weiterhin attraktiv zu bleiben. Mit „WERDER BEWEGT“ ist dafür ein erster Schritt getan mit einer ausgearbeiteten Plattform an Angeboten.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Eisenegger / Schranz, 2011, S.80

<sup>153</sup> SMC – SportMeetsCharity (2012): WERDER BEWEGT – LEBENSLANG – Image-Film

## 8.7 Fan- und Mitgliederbetreuung

Die Fan- und Mitgliederbetreuung Werder Bremens definiert sich vor allem als Bindeglied zwischen den Werder-Fans und dem SV Werder Bremen. Kurz formuliert bedeutet dies, dass sich das gesamte Aufgabengebiet der Fanbetreuer in sämtlichen Bereichen wiederfindet, die mit den Fans zusammenhängen. Die Fanbetreuer sind Ansprechpartner für die organisierte Fanszene und Fanclubs sowie auch die Ultragruppierungen. Sie arbeiten in Kooperation mit den Sicherheitsgremien (Polizei, Feuerwehr, Sicherheitsdienste) und sorgen an den Spieltagen der Bundesliga für Sicherheit und Ordnung. Eine der Hauptaufgaben ist es zwischen den Parteien zu vermitteln und Standpunkte zu verdeutlichen. Sie vermitteln zwischen dem Verein (z.B. der Geschäftsführung oder einzelnen Abteilungen wie Marketing, Medien oder Ticketing), den Fans, den Sicherheitsdiensten und der Deutschen Fußball Liga. Eine weitere Funktion stellt die dauerhafte Anwesenheit und Ansprechbarkeit dar.

Die Fanbetreuer sind für die Kundenbindung ein wichtiger Faktor weil sie im direkten Kontakt mit ihnen stehen. Jedoch spielt Kommunikation nicht nur eine große Rolle sondern ebenfalls die Planung von verschiedenen Veranstaltungen. „Tag der Fans“ oder die „Fanclub-Weihnachtsfeier“ werden in der Abteilung organisiert. Ein Ziel ist es, national und international die Anzahl der Fanclubs zu steigern. So breitet sich eine „Fanbase“ an direkten und indirekten Zuschauern aus. Die Fanclubs dienen als Werbepotschafter für den Verein. Durch die gute Zusammenarbeit werden auch Veranstaltungen von den Fanclubs für die weiteren Fanclubs ausgerichtet. Werder Bremen hilft dabei, bei Organisation und Vermittlung. Events sind ein wichtiges Kundenbindungsinstrument. Sie treten jedoch nicht nur mit den bereits gebundenen Fans in Kontakt sondern versuchen auch durch Stadionführungen und Aktionen im Vereinsmuseum Touristen aus Bremen für Werder zu begeistern. Dieses Element der Kundenbindung soll den bereits vorgestellten „Kids-Club“ vervollständigen. Aus diesem Grund werden in der Fanbetreuung auch die Kindergeburtstage koordiniert. Der feierliche Tag wird dann im Weser-Stadion, ganz nah bei den Fußballvorbildern, verbracht. Durch verschiedene Angebote, je nach Altersklasse, wird den Kindern ein tolles Rahmenprogramm geboten. Nicht nur die jungen Fans sind vom dem Verein Werder Bremen begeistert sondern auch die Eltern bekommen einen Einblick in das Vereinsleben. Hier besteht die Möglichkeit die Kinder mit dem Kids-Club in Verbindung zu bringen. Nach einem aufregenden Tag im Stadion wird automatisch im Kreis der Freunde, Familie oder Bekannten über das Erlebnis gesprochen. So erhofft Werder sich eine positive

Weiterempfehlung. Das Ziel der Selbstvermarktung soll in den nächsten Jahren noch weiter ausgebaut werden, sodass auch Fans aus anderen Ländern mit dem Klub vertraut gemacht werden.<sup>154</sup>

## 8.8 Marketingabteilung

Die Marketingabteilung des SV Werders setzt sich aus verschiedenen Bereichen zusammen:

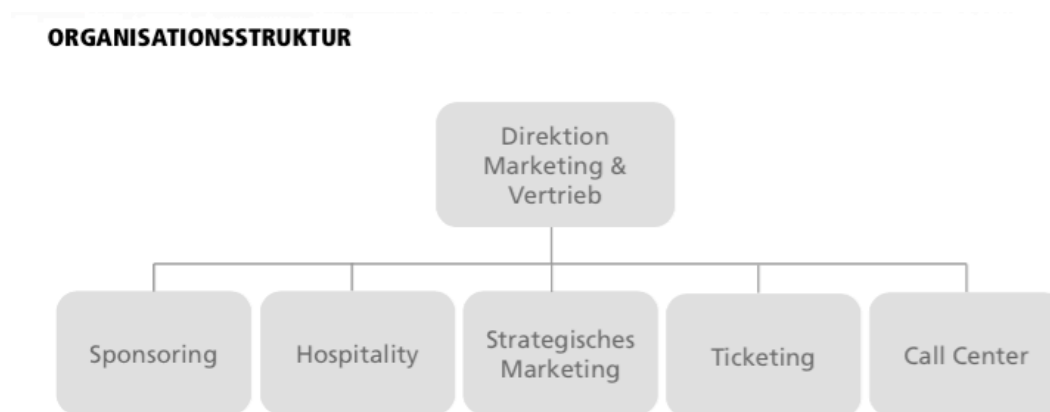


Abbildung 5: Organisationsstruktur des SV Werder Bremen<sup>155</sup>

Der SV will nicht nur mit einer starken Teamleistung auf und neben dem Platz überzeugen, sondern legt ebenfalls viel Wert auf ein Team aus Sponsoren. Wie in dieser Arbeit schon deutlich wurde, sind Sponsoren für einen Verein unverzichtbar. Die Bindung sowie Pflege der Beziehung bringt besonders viel Arbeit und Zeitaufwand mit sich. Aufgabe der Marketingabteilung ist es den Verein nachhaltig auf dem Markt zu platzieren und die Wettbewerbsvorteile auszubauen. Sie erkennen die Veränderungen auf dem Markt und versuchen die Bedürfnisse der Zielgruppen an das unternehmerische Handeln anzupassen. Die Abteilung koordiniert viele der in dieser Arbeit genann-

<sup>154</sup> Vgl. Werder.de (Hrsg.): Fan- und Mitgliederbetreuung, [o.J.]

<sup>155</sup> Werder Bremen (Hrsg.): Marketing bei Werder Bremen, pdf.-Datei vom 02.04.2014, Anhang.

ten Kundenbindungsinstrumente und tritt so mit der Zielgruppe in Kontakt. Die Hauptzielgruppe der Marketingabteilung des SV Werders sind die Sponsoren. Der Verein arbeitet mit Wiesenhof als Hauptsponsor zusammen. Neben dem Ausrüster Nike und dem Automobil-Partner Volkswagen gibt es noch Top-Sponsoren, Co-Sponsoren, Partner-Sponsoren und Regio-Sponsoren. Mit einer großen Breite an Sponsoren hat Werder die Aufgabe, diese Kontakte regelmäßig zu pflegen und ihnen eine individuelle Betreuung anzubieten. Ebenfalls sind Werbebanden- und Stadion-Partner Teil der Sponsorenliste. Die Partner können in Kooperation mit Werder ihr eigenes Image pflegen, sowie die Marken- und Produktbekanntheit steigern. Werder verhilft ihnen dabei glaubwürdiger, seriöser und sympathischer zu wirken. Die Marketingabteilung bietet individuelle Sponsorenpakete an, um sich noch besser auf die Ziele und Wünsche der Geldgeber einstellen zu können. An Heimspieltagen können die Sponsoren, die eine Loge besitzen, den größtmöglichen Komfort erleben. Keine Wünsche bleiben dort offen, denn für das leibliche Wohl ist stets gesorgt. Unter der Woche können die Sponsoren die Logen auch als Konferenzraum nutzen. Besonders die regionalen Partner haben die Möglichkeit neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen oder die bereits bestehenden zu pflegen.<sup>156</sup> Der SV sieht, durch den WM-Titel Gewinn 2014, Chancen auch internationale Kontakte zu knüpfen und sie als Werbebotschafter in ihrem Stadion platzieren. Um ein Sponsorenangebot an einem klaren Beispiel zu festigen bietet der Verein folgendes Angebot an:

## **11 Sponsoren – Team**

Das Paket „11 Sponsoren – Team“ wurde von der Marketing Abteilung für die bestehenden und neuen Sponsoren entwickelt. Werder versucht neben den individuellen Sponsor-Angeboten ein Aktion ins Leben zu rufen, um den Partnern ein vorgefertigtes Leistungspaket mit vielen Vorteilen vorzustellen. Werder bietet die Möglichkeit, das sportliche Engagement prominent herauszustellen indem die Sponsoren den Titel „Offizieller Partner von Werder Bremen“ nutzen dürfen.

Ebenfalls haben sie die Möglichkeit ihre Werbung auf den LED-Banden im Stadion sowie auf den klassischen Produktwerbungen zu platzieren. Auch auf Präsenz im

---

<sup>156</sup> Werder.de (Hrsg.): Sponsoren. Werder Bremen 2014/2015: Ihr attraktiver Partner!, [o.J.]



„WERDER MAGAZIN“, welches von vielen Fans und Sponsoren an Heimspieltagen gelesen wird, wird geboten. Besonders Interessant sind auch die Werbemöglichkeiten in den VIP-Bereichen, denn hier treffen sich viele Sponsoren sowie Partner an den Heimspieltagen und bilden ein unternehmerisches Netzwerk an Geschäftskontakten. Exklusive Vorteile sind die Nutzung einer Dauerkarte im VIP-Club Nord, mit einem abgetrennten „Team 11“-Bereich. Nach dem Spiel besteht die Möglichkeit den „Volkswagen-Talk“ mit Spielern, Trainern oder Vorstand live mitzuerleben. Die Logopräsenz an Sponsorentafeln in den Logen und TV-Displays sowie VIP Eingängen versprechen eine breite Reichweite der Businesskunden. Werder Bremen gibt den Sponsoren die Chance eine eigenen PR Aktionen mit den Profispielern des Vereins in Verbindung zu bringen. Dabei stehen die Spieler für Autogrammstunden oder Podiumsdiskussionen zur Verfügung. Alternativ können auch Werbestände an Heimspieltagen vor dem Werder-Stadion aufgebaut werden. Um die Stadt Bremen mit einzubeziehen und die Werbung des Sponsors nicht nur im Stadion zu präsentieren, werden die „Team 11“-Partner an den öffentlichen Werbeplätze in den Vordergrund gestellt. Werder Bremen bietet eine Reihe von weiteren attraktiven Vorteilen. Eines der sehr beliebten Highlights der Werder-Saison ist der exklusive Sponsorenabend, der an besonderen Orten stattfindet. Dort besteht die Möglichkeit hautnah mit den Werder-Protagonisten zu fachsimpeln und interessante Businesskontakte knüpfen. Spezielle Rabatte auf Fanartikel sowie die Möglichkeit zur Nutzung der VIP-Bereiche auch außerhalb des Spielbetriebes runden das „Team 11“-Angebot ab.<sup>157</sup>

Ein weiteres Ziel der Abteilung, neben der Sponsorenakquise, ist es den Verein und die besonders die Marke Werder zu positionieren. Anhand der folgenden Abbildung weist Werder genaue Missionen, Stärke, Ambitionen und Werte auf:

---

<sup>157</sup> Werder Bremen (Hrsg): Werder Bremen Broschüre „11 TEAM – Leistungspaket“, pdf.-Datei vom 13.06.2015, Anhang.

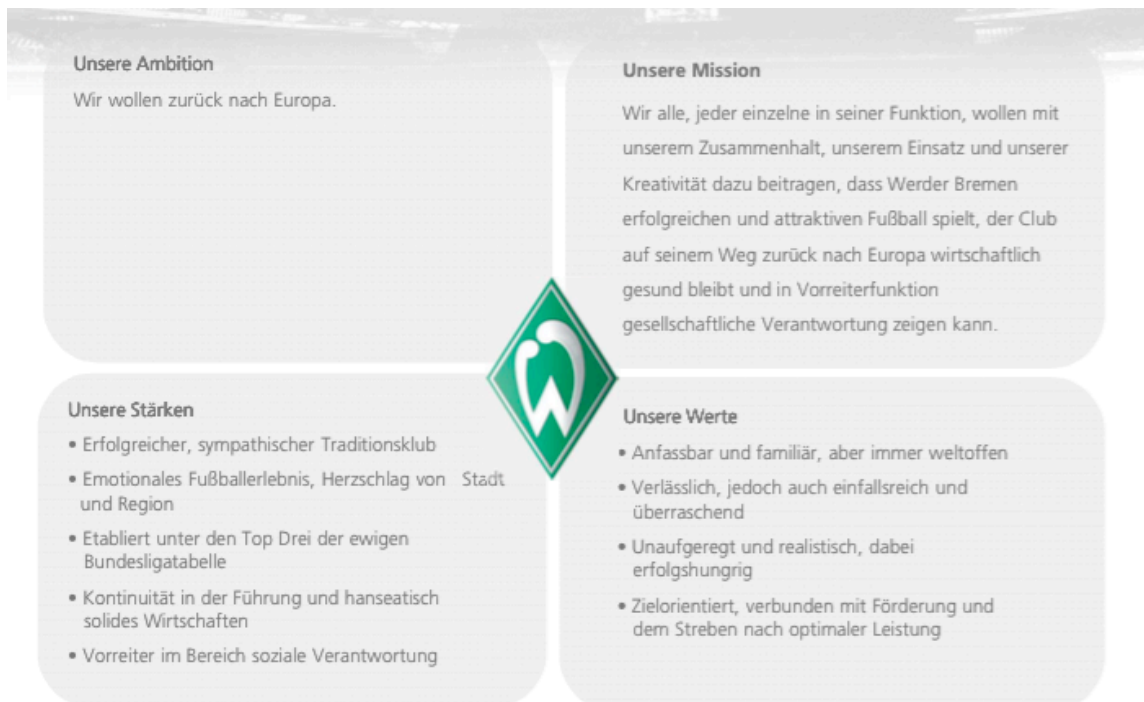


Abbildung 6: Markenpositionierung<sup>158</sup>

Durch die Sympathie die der Verein durch diese Ziele und Missionen aufweist bindet er viele Fans und Mitglieder. Die Strategie die Werder verfolgt um die fußballinteressierte Gesellschaft zu binden wird anhand der folgenden Abbildung erläutert:

<sup>158</sup> Werder Bremen (Hrsg.): Marketing bei Werder Bremen, pdf.-Datei vom 02.04.2014, Anhang.

### VOM FUSSBALLINTERESSIERTEN ZUM WERDER-MITGLIED

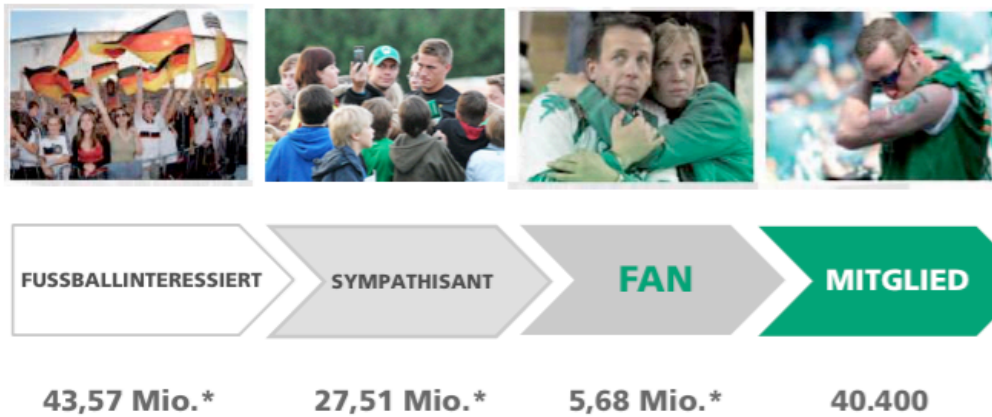


Abbildung 7: Bindungsstrategie Werder Bremen<sup>159</sup>

### SYMPATHIE ERMÖGLICHT GROSSE REICHWEITE

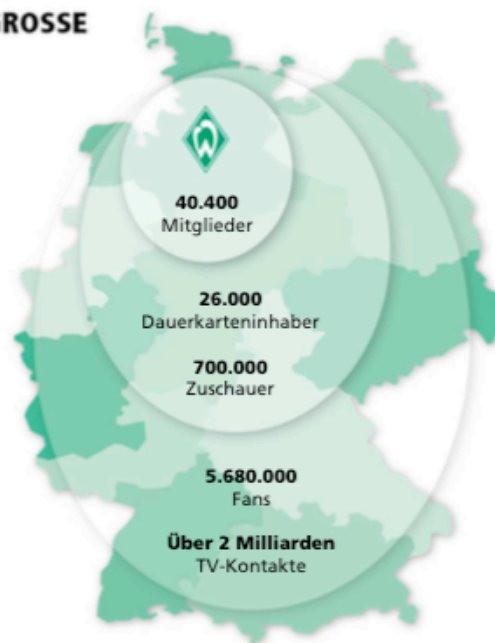


Abbildung 8: Reichweitenanalyse des Vereins Werder Bremen<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Werder Bremen (Hrsg.): Marketing bei Werder Bremen, pdf.-Datei vom 02.04.2014, Anhang.

<sup>160</sup> Werder Bremen (Hrsg.): Marketing bei Werder Bremen, pdf.-Datei vom 02.04.2014, Anhang.

Anhand der Abbildungen wird kenntlich, dass die Werder-Bremen-Fans in ganz Deutschland vertreten sind. Diese Chance versucht die Marketingabteilung zu nutzen um Mitgliedschaften mit den Fans einzugehen. Durch den ersten Kontakt mit dem Verein soll der Kunde emotional positiv beeinflusst werden, sodass eine Sympathie entsteht. Nur so kann der Klub einen weiteren Fan gewinnen. Die Beziehung zu diesem Fan soll durch die Maßnahmen, die von der Marketingabteilung positioniert werden, gepflegt und ausgebaut werden. Durch diese Bindung kann der Verein ein weiteres Mitglied gewinnen.

## 9 Fazit

Die Forschungsfrage, wie Profisportvereine der ersten Bundesliga versuchen, ihre Zielgruppe an sich zu binden, wird in diesem abschließenden Kapitel erläutert.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass das Thema Kundenbindung für die Profisportvereine immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dabei ist es wichtig, dass die Vereine stets neue Maßnahmen ergreifen, um die von ihnen definierten Zielgruppen an sich zu binden. Die Abhängigkeit von Sponsoren, Fans und Medien spielt wirtschaftlich gesehen eine große Rolle in der Bundesliga und auf dem Sportmarkt. Der Verein ist auf die Unterstützung der Sponsoren und die Zusammenarbeit mit den Medien angewiesen, nicht nur um Umsatz zu erwirtschaften, sondern auch um den Fans und Mitgliedern Angebote von Produkten und Dienstleistungen zu bieten. Beispielsweise sollte zusätzlich ein Rahmenprogramm an Spieltagen geboten werden, ebenso wie Veranstaltungen und Angebote, mit denen sich die Fans außerhalb der regulären Spieltage identifizieren können. Ein Profisportverein besteht heutzutage nicht mehr nur aus den Fußballspielen in der Liga, sondern umfasst eine viel größere Breite.

Diese Thesis verdeutlicht, dass die individuelle Ansprache der Zielgruppen ein wichtiger Faktor für die Kundenbindung ist. Sponsoren werden exklusiv und persönlich angesprochen, wobei hingegen die Fans als große breite Masse auftreten. Um jedoch die fußballbegeisterte Gesellschaft als Fans für den jeweiligen Verein zu gewinnen, dienen Marketinginstrumente wie Veranstaltungen, Kundenkarten und Kundeneinbindung bei der Planung des Rahmenprogramms oder aber auch Newsletter sowie die Homepage. Im Gegensatz zu den Fans erwarten Sponsoren einen höheren Profit von der Bindung zum jeweiligen Verein. Exklusive Kundengeschenke, Veranstaltungen in den VIP-Logen oder aber auch die persönliche Beratung, stehen den Sponsoren zu. Um den direkten Kontakt zu den Medien aufzunehmen werden regelmäßige Veranstaltungen geplant. Die Kosten der Maßnahmen bei einer Kundengewinnung sind höher als bei der Pflege der bereits bestehenden Beziehungen. Die potentiellen Kunden müssen erst mehrmals mit der Marke des Vereins in Kontakt treten, bevor sie sich entscheiden Mitglieder zu werden. Die Kundenempfehlung ist ein weiterer wichtiger Punkt, der bei den Vereinen berücksichtigt werden muss. Die eingesetzten Marketingmaßnahmen beeinflussen den bereits gebundenen Kunden, sodass dieser seinen ersten Eindruck über seine gewonnen Erfahrungen weitergibt. So baut sich ein breites Netzwerk auf, welches nicht unterschätzt werden darf. Umso bedeutender ist es, dass die Zufriedenheit

des Kunden zu jeder Zeit gegeben ist. Durch die zuvor genannten Instrumente versuchen die Vereine ihre Kunden emotional zu berühren, um sie auch nach dem Verlassen der Veranstaltung oder nach dem Kauf eines Produktes noch an die positiven Erlebnisse und Eindrücke zu erinnern. Nach der Ausarbeitung der verschiedenen Probleme, die das Kundenbindungsmanagement mit sich bringt, ist festzustellen, dass die Heterogenität der Kundengruppen ein bedeutender Anhaltspunkt für die Vereine ist. Die Chancen, die sich hieraus ergeben, sind die individuellen Einsatzmöglichkeiten der Marketinginstrumente. Der Verein muss die Bedürfnisse seiner Kunden erkennen, um gezielt Kampagnen zu schalten und so Aufmerksamkeit zu erlangen. Dadurch, dass die Vereine große Unternehmen sind, können sie dieser Strategie nachgehen und eine Vielfalt von Werbung und Angeboten präsentieren. Somit kann eine zielgerichtete Ansprache durchgeführt werden.

Am Beispiel von Werder Bremen ist ersichtlich, dass die Exklusivität der Sponsoren sehr hoch gehalten wird. Die verschiedenen und individuellen Sponsorenpakete lassen auf eine gute und lange Bindung schließen. Mit der Abteilung für „Fan- und Mitgliederbetreuung“ schafft Werder besonders für die Fans ein vielfältiges Angebot. Sie haben direkte Ansprechpartner und die Verwaltung der Fanclubs kann intensiv betreut werden. In Zusammenarbeit mit dieser Abteilung werden Veranstaltungen geplant, sodass die Fans die Möglichkeit haben, sich aktiv mit einzubringen und das Rahmenprogramm zu füllen. Mit der CSR-Abteilung bringt Werder ein ganz neues Konzept für die Kundenbindung mit in die Bundesliga. Das Hauptziel der Dachmarke „WERDER BEWEGT“ ist nicht die Bindung von Kunden, sondern das soziale Engagement. Die verschiedenen Klubs und Aktivitäten finden bei vielen Werder Anhängern Anklang. Die Kreativität, die die Abteilung besitzt, ist ein großer Vorteil für den Klub. Durch die Bindung der Fans entstehen viele Mitgliedschaften, welche den Verein in wirtschaftlicher Hinsicht fördern.

Aus dieser Arbeit geht hervor, dass das Kundenmanagement-Konzept aus vier wichtigen Phasen besteht. Die Gestaltungsansätze sind eng miteinander verbunden und bauen aufeinander auf. In der ersten Phase werden die Kunden identifiziert und in Zielgruppen eingeordnet. Der Verein bestimmt aus der Zielsetzung heraus, welche Gruppen er in Zukunft binden möchte. Anschließend beginnt der Prozess der Kundengewinnung. Die Marketingabteilung des Vereins hat zur Aufgabe, die passenden Maßnahmen zur Ansprache der Zielgruppen zu finden. Es müssen Angebote erstellt werden, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen. Erst dann ist gewährleistet,

---

dass sich der Kunde auf den Verein einlassen kann, was die Basis für eine Kundenbindung darstellt. Diese kommt nur zu Stande, wenn der Kunde Zufriedenheit aufweist. Um diese zu erzielen, müssen seine Erwartungen erfüllt werden. Damit die bestehende Beziehung auch langfristig ausgelegt ist, muss der Verein dafür sorgen, dass eine stetige Entwicklung der Marketingmaßnahmen stattfindet. Um eine Abwanderung zu mindern, muss der Kunde regelmäßig mit dem Verein in Kontakt treten, beispielsweise durch Newsletter, Angebote zu neuen Produkten oder Veranstaltungen. Die Verfasserin kommt zum dem Ergebnis, dass es den Vereinen der ersten Bundesliga nur anhand dieses Prozesses gelingen kann, ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement zu führen.

## Literaturverzeichnis

Bischof, Roland:

Wie Profis Sponsoren gewinnen. Basiswissen und Leitfaden für die Praxis, 3. Auflage, Göttingen 2009.

Braun, S. / Nagel, M.:

Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation. Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation im Sportverein, in Alkemeyer, T. / Rigauer, B. / Sobiech, G.: Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport, Schorndorf 2005, S. 123-150.

Bruhn, Manfred / Michalski, Silke:

Kundenabwanderung als Herausforderung des Kundenbindungsmanagement in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 271-294.

Carroll, A.B.:

The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons, Bd. 34, Nr. 4, 1991, Nr. 4, S. 42.

Esser, H.:

Soziologie. Spezielle Grundlagen, Bd. 6: Sinn und Kultur, Frankfurt am Main 2001.

Eisenegger, Mark / Schranz, Markus:

CSR - Moralisierung des Reputationsmanagements, in: Raupp, Stefan / Jarolimek / Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden 2011, S. 71–96.

Garnfeld, Ina:

Kundenbindung durch Weiterempfehlung. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlen- den, Wiesbaden 2008.



Georgi, Dominik:

Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungszyklus in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 249-270.

Gerdas, Jürgen:

Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 445-463.

Gröppel-Klein, Andrea / Königstorfer, Jörg / Terlutter, Ralf:

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 41-76.

Gündling, Christian:

Maximale Kundenorientierung. Instrumente, individuelle Problemlösungen, Erfolgstories, Stuttgart 1996.

Heil, Gary / Parker, Tom / Stephens, Deborah:

Als hätten Sie nur einen Kunden. 20 Strategien für individuelles Kundenmarketing, Landesberg/ Lech 1998.

Helm, Sabine:

Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden 2010.

Homburg, Christian / Becker, Annette / Hentschel, Frederike:

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 103-134.

Homburg, Christian / Bruhn, Manfred:

Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3-37.

- Kracklauer, Alexander / Mills Quinn / Seifert, Dirk (Hrsg.):  
Kooperatives Kundenmanagement- Wertschöpfungspartnerschaften als Basis  
erfolgreicher Kundenbindung, Wiesbaden, 2002.
- Mayerhofer, Wolfgang / Grusch, Laila / Mertzbach, Martina:  
Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen  
und Marken, Maudrich 2008.
- Meffert, Heribert:  
Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement.  
Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden  
2008, S. 157-179.
- Nagel, S. / Conzelmann, A. / Gabler, H.:  
Sportvereine – Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie,  
Tübingen 2004.
- Nagel, S.:  
Mitgliederbindung in Sportvereinen - Ein akteurtheoretisches Analysemodell. In  
Sport und Gesellschaft, Jahrgang 3, Heft 1, S. 33 - 56. Stuttgart 2006.
- Peter S. I.:  
Kundenbindung als Marketingziel, 2.Auflage, Wiesbaden 2001.
- Raupp / Jarolimek / Schultz:  
Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche  
Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wies-  
baden 2011.
- Schneider:  
Governance statt Government?, in: Schneider, U.; Steiner, P. (Hrsg.): Betriebs-  
wirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung. Mit Corporate Social  
Responsibility zu mehr Engagement, Wiesbaden 2004, S. 17-44.
- Schilhaneck, Michael:  
Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begrün-  
dungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement, Wies-  
baden 2008.

Stauss, Bernd:

Kundenbindung durch Beschwerdemanagement in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 369-396.

Stock-Homburg, Ruth:

Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2008, S. 677-712.

Tomczak, Torsten / Reinecke, Sven / Dittrich, Sabine:

Kundenbindung durch Kundenkarten und –clubs, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 323-345.

Woisetschläger, David M. / Backhaus, Christof / Dreisbach, Jan / Schnöring, Mark:

Sponsoringstudie 2014. Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga, Braunschweig 2014.

Westbrook, Robert / Oliver, Richard:

The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Oxford University Press Vol. 18, No. 1 (1991), S. 84-91.

Zimmer, A.:

Vereine - Basiselemente der Demokratie, Opladen 1996.

## Internetpublikationen

4managers (Hrsg.):

Loyalitätsmarketing – Das Ende der Kundenbindung, [o.J.], in:  
<http://4managers.de/management/themen/loyalitaetsmarketing-das-ende-der-kundenbindung/> (Zugriff am 27.05.2015)

bdb: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.):

Wirtschaftsmacht Bundesliga, 24.06.2013, in:  
<http://www.bpb.de/apuz/163808/wirtschaftsmacht-bundesliga?p=all> (Zugriff am 01.06.2015)

Bundesliga.de (Hrsg.):

Lizenzierungsordnung, [o.J.], in:

[http://static.bundesliga.de/media/native/autosync/lizenzierungsordnung\\_lo\\_2013\\_08\\_08\\_stand.pdf](http://static.bundesliga.de/media/native/autosync/lizenzierungsordnung_lo_2013_08_08_stand.pdf) (Zugriff am 06.07.2015)

Bundesliga.de (Hrsg.):

Spass haben und viel lernen. Kids-Clubs boomen, 04.04.2015, in:

<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/das-ist-ein-kids-club.jsp> (Zugriff 17.06.2015)

Business-wissen – Werkzeuge für Organisation und Management (Hrsg.):

Kundenmanagement. Aufgaben des Key Account Managers, [o.J.], in:

<http://www.business-wissen.de/artikel/kundenmanagement-aufgaben-des-key-account-managers/> (Zugriff am 15.06.2015)

Das Unternehmerhandbuch (Hrsg.):

Kundengeschenke und Giveaway als Maßnahme zur Kundenbindung,

1.11.2013, in: [http://das-](http://das-unternehmerhandbuch.de/2013/11/01/kundengeschenke-und-giveaway-als-massnahme-zur-kundenbindung/)

[unternehmerhandbuch.de/2013/11/01/kundengeschenke-und-giveaway-als-massnahme-zur-kundenbindung/](http://das-unternehmerhandbuch.de/2013/11/01/kundengeschenke-und-giveaway-als-massnahme-zur-kundenbindung/) (Zugriff am 15.06.2015)

Eichler, Christian / Peitsmeier, Henning:

Sieg gleich Profit. Langweilige Bundesliga freut Sponsoren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.12.2014, in:

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/der-erfolg-von-bayern-muenchen-laesst-sponsoren-jubeln-13331701.html> (Zugriff am 12.06.2015)

EY – Bulding better working world (Hrsg.):

Kundenbindung. Wertschöpfung im Produktentwicklungsprozess der Finanzbranche erhöhen, [o.J.], in:

<http://performance.ey.com/2010/06/23/kundeneinbindung-wertschopfung-im-produktentwicklungsprozess-der-finanzbranche-erhohen/> (Zugriff am 15.06.2015)

Fankult Ruhr (Hrsg.):

Ultras – Grenzenloser Support, [o.J.], in: <http://www.fankult.ruhr/was-ist-eigentlich-fussballfan/> (Zugriff am 06.06.2015)

Fankult Ruhr (Hrsg.):

Was ist eigentlich ein Fußballfan?, [o.J.], in: <http://www.fankult.ruhr/was-ist-eigentlich-fussballfan/> (Zugriff am 06.06.2015)

FC Schalke 04 (Hrsg.):

Tickets für Heimspiele, [o.J.], in: <http://www.s04-ticketboerse.de/fansale/?language=de> (Zugriff am 15.06.2015)

Fritzen, Victor / Verfürden, Michael:

Merchandising in der Bundesliga. Gemischtwarenläden in Vereinsfarben, in: Handelsblatt vom 15.01.2014, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/merchandising-in-der-bundesliga-gemischtwarenlaeden-in-vereinsfarben/9324908.html> (Zugriff am 15.06.2015)

Grass, Karen:

Sponsoring in der Bundesliga. Zwischen BVB-Effekt und Gazprom-Dilemma, in: Handelsblatt vom 19.08.2014, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/sponsoren-in-der-bundesliga-zwischen-bvb-effekt-und-gazprom-dilemma/10320638.html> (Zugriff am 07.06.2015)

gruenderszene.de (Hrsg.):

Kundenzufriedenheit. Was meint Kundenzufriedenheit?, [o.J.], in: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/kundenzufriedenheit> (Zugriff am 28.06.2015)

Kicker online (Hrsg.):

1. Bundesliga – Zuschauer, 06.06.15, in: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/zuschauer-geschichte.html> (Zugriff am 06.06.2015)

Kommission der europäischen Gemeinschaft:

Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, 18.07.2001, in: <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/kom/gruenbuch/kom-2001-0366-de.pdf> (Zugriff 9.7.2014)

Kunden-Card.com – Kundenbindung für lokale Unternehmen (Hrsg.):

Kundenbindungsinstrumente – neuste Methoden, 13.03.2013, in: <http://kunden-card.com/kundenbindungsinstrumente-neueste-methoden/> (Zugriff am 1.06.2015)

Onpulson – Wissen für Unternehmer und Manager (Hrsg.):

Marketing. Involvement, [o.J.], in: <http://www.onpulson.de/lexikon/involvement/> (Zugriff am 10.06.2015)

Sport1.de (Hrsg.):

FC Bayern München steht vor Rekordumsatz. FC Bayern vor Rekordumsatz, 12.10.2014, in:

[http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2014/10/newspage\\_967201](http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2014/10/newspage_967201) (Zugriff am 15.06.2015)

Springer Gabler (Hrsg.):

Preisdifferenzierung, [o.J.], in:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6418/preisdifferenzierung-v9.html> (Zugriff 17.06.2015)

Statista:

Umsatz des Bundesligisten Werder Bremen von der Saison 2005/2006 bis zur Saison 2012/2013 (in Millionen Euro), [o.J.], in:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/247103/umfrage/umsatz-des-bundesligisten-werder-bremen/> (Zugriff am 06.06.2015)

Teachsam – Medienpädagogik (Hrsg.):

Das erweiterte Wirkungsmodell. Die Lasswell-Formel, [o.J.], in:

[http://www.teachsam.de/medien/medienpaed/medien\\_rezeption/medien\\_wirkung/medien\\_wirkung\\_4\\_3\\_2.htm](http://www.teachsam.de/medien/medienpaed/medien_rezeption/medien_wirkung/medien_wirkung_4_3_2.htm) (Zugriff 15.06.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Betriebliches Gesundheitsmanagement, [o.J.], in:

<http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-gesund/betriebliche-gesundheitsmassnahmen/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Fan- und Mitgliederbetreuung, [o.J.], in:

<http://www.werder.de/de/fankurve/fanbetreuung/index.php> (Zugriff am 07.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Kids-Club. Werders Kids-Club – Da will ich dabei sein!, [o.J.], in:

<http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-gruen-weiss/kids-club/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Lebenslang Aktiv, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-aktiv/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Lebenslang Grün-Weiss, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-gruen-weiss/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Lebenslang Hilfsbereit, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-hilfsbereit/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Lebenslang Tolerant, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-tolerant/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Lebenslang Umweltbewusst, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-umweltbewusst/index.php> (Zugriff am 07.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Sponsoren. Werder Bremen 2014/2015: Ihr attraktiver Partner!, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/business/sponsoring/editorial/editorial.php> (Zugriff am 07.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Struktur, 13.12.2010, in: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/struktur/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Werder Bewegt, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

Windel-Liga. Werders „Windel-Liga“- grün-weiß von Anfang an, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-gruen-weiss/windel-liga/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Werder.de (Hrsg.):

60Plus. Wer nicht dabei ist, sieht ganz schön alt aus, [o.J.], in: <http://www.werder.de/de/werder-bewegt/lebenslang-gruen-weiss/60plus/index.php> (Zugriff am 06.07.2015)

Wikipedia (Hrsg.):

Werder Bremen, 6.7.2015, in: [https://de.wikipedia.org/wiki/Werder\\_Bremen](https://de.wikipedia.org/wiki/Werder_Bremen)  
(Zugriff am 06.07.2015)

Wirtschaftslexikon.com (Hrsg.):

Wechselbarriere, [o.J.], in

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/wechselbarriere/wechselbarriere.htm> (Zugriff  
am 11.06.2015)

[o.A.]:

Pay-TV-Sender. Sky-Vorstand kritisiert Zusammenarbeit mit Clubs, in: Handelsblatt vom 29.05.2014, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/pay-tv-sender-sky-vorstand-kritisiert-zusammenarbeit-mit-clubs/9965560.html> (Zugriff am 12.06.2015)

## Video

SMC – SportMeetsCharity (2012):

WERDER BEWEGT – LEBENSLANG – Image-Film, veröff. bei YouTube am 04.07.2012, <https://www.youtube.com/watch?v=nd70jeLBw0o> (Zugriff am 07.07.2015)



# Anlagen

## Werder Bremen Broschüre „Marketing bei Werder Bremen“ (pdf.)



PLATTFORM: WERDER

## MARKENPOSITIONIERUNG

### Unsere Ambition

Wir wollen zurück nach Europa.

### Unsere Mission

Wir alle, jeder einzelne in seiner Funktion, wollen mit unserem Zusammenhalt, unserem Einsatz und unserer Kreativität dazu beitragen, dass Werder Bremen erfolgreichen und attraktiven Fußball spielt, der Club auf seinem Weg zurück nach Europa wirtschaftlich gesund bleibt und in Vorreiterfunktion gesellschaftliche Verantwortung zeigen kann.

### Unsere Stärken

- Erfolgreicher, sympathischer Traditionsclub
- Emotionales Fußballerlebnis, Herzschlag von Stadt und Region
- Etabliert unter den Top Drei der ewigen Bundesligatabelle
- Kontinuität in der Führung und hanseatisch solides Wirtschaften
- Vorreiter im Bereich soziale Verantwortung

### Unsere Werte

- Anfassbar und familiär, aber immer weltoffen
- Verlässlich, jedoch auch einfallsreich und überraschend
- Unaufgeregt und realistisch, dabei erfolgshungrig
- Zielorientiert, verbunden mit Förderung und dem Streben nach optimaler Leistung

**POSITIONIERUNG: DER EINFALLSREICHE HERAUSFORDERER**

Copyright © 2014 SV WERDER BREMEN – All rights reserved.

WERDER  BREMEN

PLATTFORM: WERDER

## DER TRADITIONSVEREIN UND SEIN GEFOLGE

### VOM FUSSBALLINTERESSIERTEN ZUM WERDER-MITGLIED



FUSSBALLINTERESSIERT

SYMPATHISANT

FAN

MITGLIED

43,57 Mio.\*

27,51 Mio.\*

5,68 Mio.\*

40.400

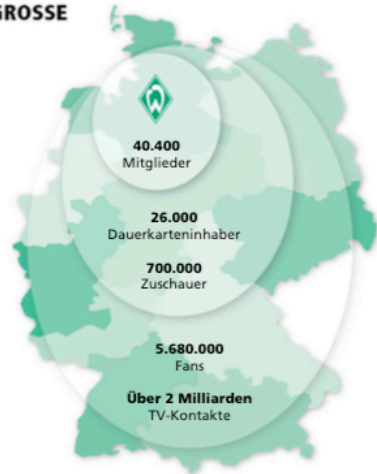
\* SPORTIVE Sport Profile

Copyright © 2014 SV WERDER BREMEN – All rights reserved.

WERDER  BREMEN



### SYMPATHIE ERMÖGLICHT GROSSE REICHWEITE



Quelle: SPORTFIVE, SPORT-MARKT AG, TU Dortmund

**Werder Bremen Broschüre „TEAM 11 - Leistungspaket“ (pdf.)**



## SICHERN SIE SICH 11 PUNKTE VORSPRUNG VOR DER KONKURRENZ.

EIN GEMEINSAMES PROJEKT VON:





### EIN STARKES TEAM.

Wer den Erfolg will, braucht ein eingespieltes und schlagkräftiges Team. Diese Weisheit gilt nicht nur auf, sondern vor allem auch neben dem Platz. Aus diesem Grund haben Werder Bremen und Infront Germany das „TEAM 11“-Sponsoringkonzept entwickelt und seit Jahren erfolgreich etabliert. Das „TEAM 11“ bietet elf Unternehmen aus der Region ein umfassendes Leistungspaket rund um Werder Bremen.

Neben einer Werbepräsenz auf Großbildflächen im „Werder-Land“, Anzeigen im WERDER MAGAZIN sowie Einblendungen auf der LED-Bande am Mittelrang sind weitere attraktive Leistungen enthalten.

Verstärken Sie in Zukunft das „TEAM 11“ und schreiben Sie die Erfolgsgeschichte dieses Projekts gemeinsam mit uns fort. Auch Ihr Unternehmen wird von den attraktiven Werbeleistungen profitieren!





1

## TITEL „OFFIZIELLER PARTNER VON WERDER BREMEN“

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihr sportliches Engagement prominent herauszustellen.

Sie dürfen exklusiv den Titel „Offizieller Partner von Werder Bremen“ nutzen – und natürlich auch alle damit verbundenen Imagefaktoren für einen publikumsstarken Auftritt.

Dazu gehört ebenso die Nutzung des „TEAM 11“-Logos.



**infront**  
SPORTS & MEDIA

2

## LED-BANDENWERBUNG AM MITTELRANG

Mit der digitalen LED-Bande am Mittelrang der Südtribüne können Sie Ihre Werbebotschaften den über 42.000 Zuschauern im Weser-Stadion präsentieren. Insbesondere bei den 3.500 VIP-Gästen können Sie damit ausgezeichnet punkten.

Auf der hochauflösenden LED-Bande haben Sie alle Möglichkeiten, Ihre individuellen Unternehmensbotschaften sowie Ihre klassische Produktwerbung exklusiv darzustellen. Selbstverständlich können auch kurzfristige Angebotsrabatte und Preisänderungen präsentiert werden.



**infront**  
SPORTS & MEDIA





3

### STADIONWERBUNG IM WERDER.TV LIVE-PROGRAMM

Mit Ihren Werbespots auf unseren beiden Videowänden sowie den zahlreichen Bildschirmen im VIP-Bereich können Sie alle Stadionbesucher in einem emotionalen Umfeld erreichen.

Im Rahmen des WERDER.TV Live-Stadionprogramms werden die Spots vor dem Spiel und in der Halbzeitpause jeweils bis zu 30 Sekunden gezeigt.



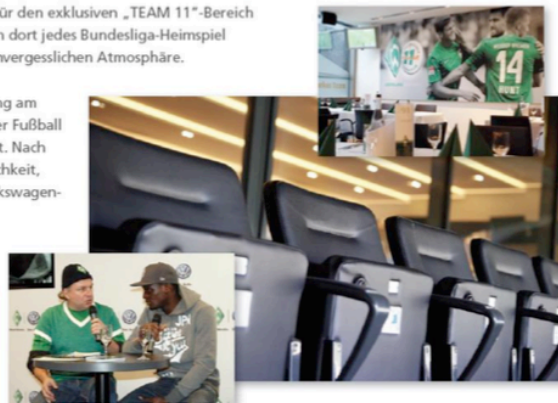
4

### EXKLUSIVE VIP-PLÄTZE UND EXPERTEN-TALK

Sie erhalten vier Dauerkarten für den exklusiven „TEAM 11“-Bereich im VIP-Club Nord und genießen dort jedes Bundesliga-Heimspiel von Werder Bremen in einer unvergesslichen Atmosphäre.

Durch die erstklassige Bewirtung am „TEAM 11“-Tisch wird Ihnen der Fußball so richtig schmackhaft gemacht. Nach dem Spiel haben Sie die Möglichkeit, einen Werder-Spieler beim Volkswagen-Talk zu erleben.

Nutzen Sie diese einmalige Stimmung für die Betreuung Ihrer Kunden und den Ausbau Ihres Netzwerkes.



5

## LOGOPRÄSENZ IM STADIONUMFELD

Ihr Unternehmenslogo wird auf dem Stadiongelände und im Weser-Stadion an verschiedenen Orten eingebunden.

Die Logodarstellung umfasst:

- Eine „TEAM 11“-Sponsorentafel vor der Ostkurve
- Einbindung in die Sponsorenübersicht an den VIP-Eingängen
- Präsenz auf mehreren TV-Displays im VIP-Bereich
- Eine „TEAM 11“-Sponsorendarstellung im VIP-Club Süd
- Präsenz auf den Statistikbögen



**infront**  
SPORTS & MEDIA



6

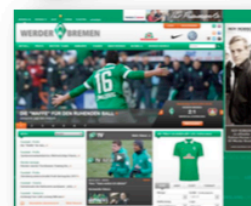
## ANZEIGEN IM WERDER HEIMSPIEL ODER BANNERSCHALTUNG

Das Stadionmagazin WERDER HEIMSPIEL erscheint zu jedem Bundesliga-Heimspiel in einer Auflage von ca. 45.000 Exemplaren.

Als „TEAM 11“-Partner erhalten Sie pro Saison folgende Anzeigenleistungen:

- 1x eine ganzseitige Anzeige (4c)
- 6x „TEAM11“-Gemeinschaftsanzeigen mit Ihrem Logo

Alternativ zur ganzseitigen Anzeige können Sie auch einen Onlinebanner auf der Vereinsseite (werder.de) schalten.



**infront**  
SPORTS & MEDIA



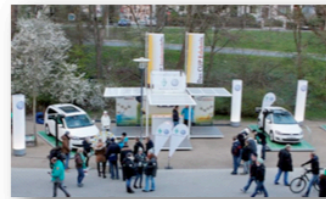
7

## PR-AKTION MIT 2 WERDER-PROFIS ODER PROMOTION-AKTION

Nutzen Sie die Sympathiepunkte unserer Profispieler und binden Sie diese in Ihre POS- oder Promotion-Maßnahmen ein.

Wir bieten Ihnen einmal pro Saison eine Autogrammstunde oder einen exklusiven Fototermin mit 2 Werder-Spielern im Rahmen einer PR-Aktion.

Alternativ können Sie bei einem Bundesliga-Heimspiel eine Promotion-Aktion auf dem Kassenvorplatz durchführen.

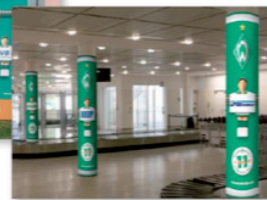


**infront**  
SPORTS & MEDIA



## ÖFFENTLICHE PRÄSENZ IM „WERDER-LAND“

Unsere „TEAM 11“-Partner sind auf ausgewählten öffentlichen Werbemitteln im ganzen „Werder-Land“ prominent vertreten. Wir präsentieren sie auf einer exklusiven Straßenbahn der BSAG, außerdem finden Sie im Bremer Stadtfeld 18/1-Plakate mit Ihrem Logo.



Auch am City Airport Bremen werden unsere Partner auf prominenten Werbeflächen präsentiert.



**infront**  
SPORTS & MEDIA



9

## LOGOPRÄSENZ AUF WWW.WERDER.DE

Mit Ihrem Logo auf der offiziellen Homepage von Werder Bremen sind Sie anderen immer einen Klick voraus.

Ihr Unternehmenslogo wird in die Sponsorenübersicht integriert und es wird eine Verlinkung auf Ihre Internetseite eingerichtet.



10

## NUTZUNG DER WERDER-KIDS-EINLAUFESKORTE

Pro Saison haben Sie einmal die Möglichkeit, bei einem Bundesliga-Heimspiel von Werder Bremen eines der Kinder-Einlaufteams zu stellen.

Mit der Stellung der Einlaufeskorte bleiben Sie in bester Erinnerung, nicht nur bei den Familien und ihren Kindern.



Selbstverständlich dokumentieren wir mit Foto- und TV-Material dieses unvergessliche Erlebnis.





## 11 STARKE LEISTUNGEN IM ÜBERBLICK

- 1 TITEL „OFFIZIELLER PARTNER VON WERDER BREMEN“
- 2 LED-BANDENWERBUNG AM MITTELRANG
- 3 STADIONWERBUNG IM WERDER.TV LIVE-PROGRAMM
- 4 EXKLUSIVE VIP-PLÄTZE UND EXPERTEN-TALK
- 5 LOGOPRÄSENZ IM STADIONUMFELD
- 6 ANZEIGEN IM WERDER HEIMSPIEL ODER BANNERSCHALTUNG
- 7 PR-AKTION MIT 2 WERDER-PROFIS ODER PROMOTION-AKTION
- 8 ÖFFENTLICHE PRÄSENZ IM „WERDER-LAND“
- 9 LOGOPRÄSENZ AUF WWW.WERDER.DE
- 10 NUTZUNG DER WERDER-KIDS-EINLAUFESKORTE
- 11 WEITERE WERDER-LEISTUNGEN



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname